



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE
ENTIDADES E INSTITUCIONES DE COOPERACIÓN TÉCNICA
INTERNACIONAL CONSTITUIDAS EN EL EXTRANJERO
(ENIEX) QUE OPERAN EN PERÚ AL 2020**

**Tesis presentada para optar al Título profesional de
Licenciada en Administración**

**Presentado por:
Andrea Inés Castro Zegarra**

Asesor: Enrique Andrés Saravia Vergara

[0000-0002-9971-1894](tel:0000-0002-9971-1894)

Lima, noviembre 2021

RESUMEN

La presente investigación estudió el caso de las “Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional sin fines de lucro, constituidas en el extranjero” (ENIEX) que cumplían con dos criterios: 1) Tener operaciones en Perú durante el 2020, y, 2) encontrarse afiliadas a la Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional (COEECI). El objetivo general fue analizar el impacto del teletrabajo en los trabajadores de ENIEX que operaban en Perú al 2020. La metodología utilizada consistió en una ronda de entrevistas o la resolución de un cuestionario por parte de los representantes de las ENIEX para terminar de construir una encuesta que luego fue respondida por sus trabajadores. En el estudio se aplicaron una serie de técnicas cuantitativas para el procesamiento de datos: el análisis descriptivo de la muestra y el análisis causal de regresión múltiple con el fin de determinar el impacto del teletrabajo en los colaboradores. Se concluyó que la satisfacción, la motivación, la preferencia por el teletrabajo, y, la preparación para trabajar en esta modalidad, influyen de manera positiva y significativa en la productividad de los trabajadores de las ENIEX que operaban en Perú al 2020. Entre otros hallazgos se identificó que la frecuencia semanal ideal para los colaboradores sería de 3 a más días de trabajo remoto. Los resultados del estudio pueden ser útiles para la toma de decisiones relacionadas al teletrabajo en las organizaciones.

Palabras clave: teletrabajo, trabajo remoto, ENIEX

ABSTRACT

This research studied the case of "Non-profit International Technical Cooperation Entities and Institutions, incorporated abroad" (ENIEX, for its acronym in Spanish) that met two criteria: 1) have operations in Peru during 2020, and 2) be affiliated with the Coordinator of Foreign Entities for International Cooperation (COEECI, for its acronym in Spanish). The general objective was to analyze the impact of telework on ENIEX workers operating in Peru by 2020. The methodology used consisted of a round of interviews or the resolution of a questionnaire by ENIEX representatives to finish building a survey which was later answered by their workers. In the study, a series of quantitative techniques were applied for data processing, such as descriptive analysis of the sample and multiple regression causal analysis, among others, to determine the impact of teleworking on employees. It was concluded that satisfaction, motivation, preference for teleworking, and preparation to work in this modality, positively and significantly influence the productivity of ENIEX workers operating in Peru by 2020. Among other findings it was identified that the ideal weekly frequency for employees would be 3 or more days of remote work. The results of the study can be useful for making decisions related to teleworking in organizations.

Key words: telework, telecommuting, NGO

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	4
1. Definición del teletrabajo.....	4
2. Tendencia hacia el teletrabajo	5
3. Contexto COVID-19.....	6
4. Impacto para los empleadores	7
4.1. Impacto positivo del teletrabajo para los empleadores	7
4.2. Impacto negativo del teletrabajo para los empleadores	8
4.3. Acciones que pueden realizar los empleadores	9
5. Impacto para los trabajadores.....	10
5.1. Impacto positivo del teletrabajo para los trabajadores	10
5.2. Impacto negativo del teletrabajo para los trabajadores.....	11
6. Experiencias en otros países.....	12
7. Normativa y marcos legales peruanos	13
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	15
1. Alcance	15
2. Diseño de la investigación	15

2.1. Construcción del Modelo Teórico	15
2.2. Diseño de las Herramientas de Investigación	16
2.3. Recolección de datos	16
2.3.1. Etapa 1: Contacto con la COEECI	17
2.3.2. Etapa 2: Comunicación con los representantes de las ENIEX.....	17
2.3.3. Etapa 3: Entrevista o cuestionario en línea por parte de los representantes de las ENIEX	17
2.3.4. Etapa 4: Encuesta en línea a los trabajadores de ENIEX participantes	17
2.4. Análisis y Procesamiento de Datos	18
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	19
1. Composición de la muestra	19
2. Análisis Descriptivo	20
2.1. Ventajas, desventajas y habilidades más importantes relacionadas al teletrabajo	20
2.2. Comunicación laboral y social entre teletrabajadores	21
2.3. Acciones que tomaron las ENIEX	23
2.4. Aspectos relevantes sobre el teletrabajo	26
2.5. Razones para mantener y para no mantener el teletrabajo.....	28
2.6. Preferencia de número de días semanales para realizar trabajo remoto	30
2.7. Satisfacción con el trabajo remoto	30
2.8. Preferencia de modalidad de trabajo	31
2.9. Motivación al teletrabajar	32
2.10. Estrés al teletrabajar	33
2.11. Preparación en habilidades para teletrabajar.....	34
2.12. Productividad al teletrabajar	35
3. Coeficientes de Correlación	36
4. Análisis de Regresión y Validación de Hipótesis	37

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 39

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 42

ANEXOS 54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Composición de la muestra	19
Tabla 2.	Coeficientes de Correlaciones entre las variables de estudio	36
Tabla 3.	Resultados del Análisis de Regresión y Validación de Hipótesis.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo teórico	15
Figura 2.	Etapas de la Recolección de Datos	17
Figura 3.	Ventajas, desventajas, habilidades más importantes y la mejora de estas respecto al teletrabajo	20
Figura 4.	Comunicación laboral y social entre teletrabajadores	22
Figura 5.	Medidas, capacitaciones, materiales y plataformas proporcionadas y aspectos que extrañan.....	24
Figura 6.	Razones para mantener y para no mantener el trabajo remoto.....	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Opinión de los más altos cargos sobre el teletrabajo	27
Gráfico 2.	Conexión a internet al teletrabajar	27
Gráfico 3.	Espacio de trabajo remoto	28
Gráfico 4.	Preferencia de número de días semanales para realizar trabajo remoto	30
Gráfico 5.	Nivel de satisfacción con el trabajo remoto	31
Gráfico 6.	Preferencia de modalidad de trabajo.....	32
Gráfico 7.	Nivel de motivación al teletrabajar.....	33
Gráfico 8.	Nivel de estrés al teletrabajar	33
Gráfico 9.	Nivel de preparación en habilidades para teletrabajar	34
Gráfico 10.	Nivel de productividad al teletrabajar.....	35

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Guía para entrevista con representantes de las ENIEX	55
Anexo 2.	Encuesta a trabajadores	59
Anexo 3.	Comunicación con la COEECI	63
Anexo 4.	Modelo de invitación para participar en proyecto de investigación.....	64
Anexo 5.	ENIEX participantes de la investigación	65

INTRODUCCIÓN

La modalidad del teletrabajo no es una novedad, pues esta tuvo sus inicios a raíz de la crisis del petróleo en la década de 1970, ya en esa época era considerado como la posible solución a dicho acontecimiento, tuvo éxito y se mantuvo el interés en él aun cuando la crisis del petróleo ya se había resuelto, principalmente porque mediante esta modalidad se podrían alcanzar objetivos atractivos tanto para las empresas como para sus trabajadores, entre los cuales destacan la mejora del balance entre la vida profesional y personal, aumentar la moral de los empleados y ser más productivos (OIT, 2016b). Es así como luego de casi cincuenta años el teletrabajo vuelve a presentarse como la opción ideal para dar solución al empleo en épocas de pandemia, pues satisface las necesidades de contingencia de las empresas para poder sobrellevar la realidad que afrontaron en el 2020 (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020), debido a la crisis sanitaria y económica provocada por el nuevo virus SARS-CoV-2, más conocido como COVID-19. Tan es así que, la OIT (2020b) sugirió adaptar las modalidades de trabajo y tender hacia el teletrabajo para poder proteger de mejor manera a los trabajadores.

Ahora bien, es casi un consenso a nivel mundial que esta pandemia ha sido el principal catalizador del teletrabajo, pues si bien, este ya tenía una tendencia cada vez más creciente alrededor de todo el mundo, la emergencia inició un experimento social a escala global sobre el futuro del trabajo, teniendo como principal eje el trabajo desde casa, lo cual está cambiando de manera profunda el estilo de trabajo (Jesuthasan, Malcom, & Cantrell, 2020).

Es así como para cualquier tipo de empresa se vuelve muy importante conocer las características que esta modalidad de trabajo trae consigo y saber cómo es que estas afectan a sus colaboradores, pues solo con este conocimiento se podrá adaptar la gestión de personas para conseguir los resultados deseados tanto para la empresa como para sus trabajadores. En este sentido muchos autores se han concentrado en estudiar cómo es que el teletrabajo afecta en distintos tipos de organizaciones, sin embargo, no se ha ahondado en el tema de entidades sin fines de lucro, por lo que la presente investigación estudió el caso de los trabajadores de las Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional sin fines de lucro, constituidas en el extranjero (ENIEX) que se encontraban operando en Perú al 2020 y estaban afiliadas a la Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional (COEECI).

Las ENIEX son personas jurídicas extranjeras que se caracterizan por apoyar, financiar y/o eventualmente ejecutar mediante convenios, acciones de desarrollo en programas, proyectos y/o actividades que involucran Cooperación Técnica Internacional en forma habitual o eventual en el país, de acuerdo con lo establecido en el Decreto Legislativo 719 (APCI, 2020).

Asimismo, las ENIEX deben inscribirse en el Registro de ENIEX de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) para así poder gozar del reconocimiento de la normativa vigente y de los beneficios que esta conlleva (Reglamento del Decreto Legislativo N° 719 de Cooperación Técnica Internacional - Anexo del D.S. N°015-92-PCM, 1992). El marco legal que comprende a toda ENIEX que se encuentra debidamente inscrita en el Registro de la APCI se compone de la “Ley de Cooperación Técnica Internacional” (Decreto Legislativo N°719-91-PCM, del 10.11.1991) y del “Reglamento” aprobado por Decreto Supremo N°015-92-PCM (30.01.1992). Ahora bien, para el presente estudio se tomó en cuenta sólo a aquellas ENIEX que, en el 2020, pertenecían a la COEECI, la cual es una red que existe desde 1994 y que, durante el 2020, agrupaba a 49 entidades privadas de cooperación internacional para el desarrollo que tienen actividades en Perú. Su principal función es “actuar como interlocutor organizado de estas entidades ante el Estado peruano, así como ante las instituciones privadas y públicas relacionadas con el tema” (COEECI, 2020, p.1).

Para poder abordar este tema se propuso una hipótesis, así como los objetivos de investigación que se presentan a continuación:

a. HIPÓTESIS

El teletrabajo representa una modalidad de trabajo que influye de manera positiva y significativa en la productividad de los trabajadores de las ENIEX que operan en Perú.

b. OBJETIVOS

Objetivo general

- Analizar el impacto del teletrabajo en los trabajadores de ENIEX que operaron en Perú al 2020.

Objetivos específicos

- Identificar las ventajas y desventajas del teletrabajo que impactaron en la productividad de los trabajadores de las ENIEX que operaron en Perú al 2020.
- Identificar la frecuencia ideal de teletrabajo para los trabajadores de las ENIEX que operaron en Perú al 2020.

- Identificar los factores que influyen en la productividad al trabajar remotamente de los trabajadores de las ENIEX que operaron en Perú al 2020.

El proceso de recopilación de la información inició con el envío de una invitación formal hacia los representantes de cada una de las 49 ENIEX afiliadas a la COEECI, la cual tenía como objetivo captar la atención y lograr que nos brinden una entrevista virtual, o bien, accediesen a contestar un cuestionario en línea. Luego de tener las entrevistas con los representantes que aceptaron participar se envió una encuesta para todos los trabajadores de cada entidad participante. Del resultado del análisis descriptivo y del análisis causal de regresión múltiple se extrajo una serie de conclusiones que pueden ser útiles para la toma de decisiones relacionadas al teletrabajo en las organizaciones.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. Definición del teletrabajo

Si bien el término “teletrabajo” tiene sus inicios en la década de 1970, cuando fue acuñado por Jack M. Nilles y su equipo en 1973, hasta el día de hoy no hay un consenso global sobre su definición, lo cual plantea una serie de problemas para poder comprenderlo, controlarlo y evaluar su situación, planteando así obstáculos para el desarrollo de políticas y las mediciones estadísticas de este fenómeno (OIT, 2016b). Es por ello por lo que, a lo largo de muchos años la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha realizado distintos esfuerzos para lograr uniformizar algunas de las definiciones más comunes, llegando así a la siguiente:

Dado que el trabajo a distancia y la utilización de nuevas tecnologías entrañan siempre cambios organizacionales, parece apropiado definir el teletrabajo como una forma de organización del trabajo con las siguientes características: a) el trabajo se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto personal con los demás colegas de trabajo, y b) las nuevas tecnologías hacen posible esta separación al facilitar la comunicación. Además, el teletrabajo puede realizarse «en línea» (con una conexión informática directa) o «fuera de línea», organizarse de manera individual o colectiva, constituir la totalidad o una parte de las tareas del trabajador, y ser ejecutado por trabajadores independientes o trabajadores asalariados. (OIT, 2016b, p. 3)

Aún con la definición propuesta por la OIT, el fenómeno del teletrabajo es visto y comprendido de diversas maneras a nivel global, sin embargo, este mantiene como un rasgo unificador el hecho de ser una modalidad de trabajo que se desliga de algunas de las características que definen una relación laboral tradicional, como son la presencialidad al prestar sus servicios, y, a su vez, incluye el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información (Cataño y Gómez, 2014). A propósito de lo anterior, cabe resaltar que a lo largo de los últimos años la tecnología y el internet a revolucionado al mundo en general, teniendo un fuerte impacto también en el mundo laboral, por lo que han ido apareciendo distintos nuevos términos para definir las -ahora ya no tan novedosas - maneras de trabajar, las cuales utilizan las tecnologías de la comunicación e información (TICs) y permiten realizar las labores de manera remota en muchos casos.

Si bien en un inicio, los trabajadores considerados de “cuello blanco” y de los sectores del conocimiento fueron los primeros en utilizar el teletrabajo bajo las definiciones que incluyen la tecnología como factor clave, y son ellos los que tienen mayor probabilidad y facilidad de hacerlo (Mayo et al., 2016), cada vez es más común en otro tipo de trabajos.

Así como se ha definido al teletrabajo, debido a este fenómeno han surgido distintos nuevos términos entre los que se encuentran los “equipos virtuales”, los cuales, según Shekhar (2006), son generalmente definidos por los investigadores y teóricos como los equipos que se mantienen conectados principalmente mediante el uso de tecnologías que ofrece el ciber espacio. Quienes conforman los equipos virtuales son los denominados “trabajadores virtuales”, quienes, según Brunelle (2009), utilizan el ciberespacio y sus herramientas para comunicarse con todos los miembros de su organización.

Como se puede observar, el ciber espacio, la tecnología y las TICs son elementos fundamentales para definir, entender y vivir el teletrabajo, tanto es así que Baruch y Nicholson (1997) en un primer momento determinaron 4 factores necesarios para lograr que el teletrabajo se desarrolle de la mejor manera posible (individuales, laborales, organizacionales y familiares o del hogar), pero unos años después, Baruch (2000), añadió a la “tecnología” como un factor clave para el desarrollo óptimo del teletrabajo.

2. Tendencia hacia el teletrabajo

Desde hace ya unos años, la sociedad en la que vivimos ha experimentado cambios drásticos, que cada día conciernen más al mundo laboral, por ejemplo, como mencionan Pabón-Montealegre y Muñoz-Zapata (2018), hay ciertas tendencias que transformarán las demandas laborales de algunas profesiones, entre las cuales destacan: la globalización, las poblaciones hiperconectadas, la cuarta revolución tecnológica, la realidad aumentada y la automatización.

A pesar de las tendencias mencionadas líneas arriba, y, de las ventajas potenciales que trae consigo el teletrabajo, según Pyöriä (2011), la adopción de este modelo de trabajo se ha visto retrasado debido a distintos factores atenuantes. Entre los elementos que dificultan esta adopción se encuentran las culturas corporativas tradicionales, las cuales no suelen ser compatibles con modelos no tradicionales como el teletrabajo, pues traen consigo preocupaciones regulatorias relacionadas con los derechos de propiedad intelectual y los horarios de trabajo (Calvasina, 2012), así como con dificultades para definir los límites de responsabilidad del empleador (Genova, 2010).

Por otro lado, existen también tendencias que apoyan la adaptación del mundo laboral a modelos más flexibles como el teletrabajo. Una de las más destacadas es la importancia que tiene en las naciones industrializadas el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, tendencia que a la vez se está convirtiendo en un problema apremiante en los países en desarrollo (Gálvez et al., 2020). Esto sumado a factores tecnológicos como la digitalización y la rápida difusión de las TIC avanzadas (Scott et al., 2012), y, a tendencias de reestructuración de la sociedad y el mercado

laboral, como el anteriormente mencionado “balance entre la vida laboral y la privada” (Bailey y Kurland, 2002) han contribuido a que cada vez haya mayor interés a nivel global por el teletrabajo.

Si bien, en un principio, las categorías que se adaptaron más rápido al trabajo remoto - tal y como lo conocemos hoy en día – fueron las de conocimiento y trabajo intelectual, según Vilhelmson y Thulin (2016), se está expandiendo más a nuevas categorías, y, a su vez, los empleadores están cada vez más dispuestos a permitir realizar el trabajo fuera de su vista y control, por lo que el número absoluto de trabajadores remotos se encuentra en una tendencia creciente. Esto último coincide con lo que afirman Drake, et al. (2009); que la virtualidad es una tendencia omnipresente e irreversible.

3. Contexto COVID-19

La pandemia causada por el COVID-19 ha sido el principal catalizador del teletrabajo a nivel mundial, los puestos administrativos y de oficina, en su gran mayoría pasaron a desarrollarse de manera remota con el soporte de las TIC.

Uno de los principales aprendizajes a nivel global ha sido los buenos resultados que ha traído el teletrabajo para algunas empresas, por ejemplo, Dušan Goljic’, cofundador de DealsOnHealthqued ha sido gratamente impresionado por la productividad de sus empleados, la cual aumentó en promedio un 25% desde que comenzaron a trabajar remotamente, y, en el caso de Airfocus se decidió experimentar con horarios de trabajo flexibles para poder integrar mejor las obligaciones profesionales y personales, por lo que los empleados podían trabajar en cualquier momento que quisieran, siempre que estuvieran disponibles para llamadas de 3-5 p.m., con esta medida la productividad se disparó, por ello, la compañía buscará mantener este horario incluso después de que la pandemia haya desaparecido (“What have we learned? Leaders share tales of how their workplaces rose to meet the challenges of COVID-19”, 2020).

Como se está viendo, dados los resultados positivos y beneficiosos para las empresas, muchas de ellas están pensando en mantener por lo menos una parte del trabajo de manera remota. Esto se puede ver reflejado en la estimación hecha por la empresa de consultoría *Global Workplace Analytics*, la cual determina que al finalizar la pandemia, el 30% de toda la fuerza laboral será remota al menos un par de días a la semana, asimismo, muchos de los supervisores descubrieron que los empleados pueden ser igual o más productivos que cuando estaban en la oficina, lo cual brinda una mayor confianza para los empleadores y los empleados (“Employers rebuild in a post-coronavirus workplace”, 2020).

En esta misma línea se encuentra la experiencia de BBVA, donde el Coronavirus está contribuyendo a cambiar la mentalidad de los directivos acerca de la virtualidad en el trabajo y está ayudando a que comprueben de manera real el impacto que tiene el teletrabajo en la productividad y eficiencia de los trabajadores (Gascueña, 2020).

Asimismo, otro de los aspectos importantes que ha puesto en descubierto esta nueva normalidad es que, en muchos casos, no es necesario destinar tanto espacio a oficinas como se creía antes de la pandemia. Esto se debe en parte a que muchas de las reuniones pueden pasar a ser virtuales como menciona Pedro Moneo, CEO de la consultora Opinno (Rodrigo, 2020), lo cual implicaría un gran ahorro en los costos para las empresas. Esto no quiere decir que las oficinas físicas vayan a desaparecer, sino que, como comenta Peter Cheese, director de la asociación de recursos humanos londinense *Chartered Institute of Personnel and Development*, a raíz de la pandemia, la manera de trabajar cambiará y tenderá hacia modalidades más flexibles promovidas por los empleadores (Blasco, 2020).

Es así como parece ser que se va cumpliendo lo expuesto por Angus y Evans (2020) sobre las implicaciones del Coronavirus en las Megatendencias de Euromonitor, lo cual indica que la digitalización se ha convertido en un imperativo y está cambiando cada vez más la forma en que operan las empresas, y, a su vez, la afirmación de Pantigoso (2020), quien menciona que es momento del “teletodo”, lo cual incluye, por supuesto, el teletrabajo.

4. Impacto para los empleadores

Como se ha podido observar, el teletrabajo viene desde hace ya un buen tiempo como tendencia para flexibilizar el mundo laboral y esto trae para los empleadores aspectos positivos, otros negativos y algunos retos que debe enfrentar para poder sacarle realmente provecho a esta modalidad de trabajo.

A continuación, se desarrollan dichos puntos y se analiza cómo es que impactan a los empleadores.

4.1. Impacto positivo del teletrabajo para los empleadores

Como mencionan Turetken et al. (2011), gracias a los constantes avances en tecnologías de la información y de la comunicación, el teletrabajo se ha vuelto una alternativa viable a las oficinas tradicionales, pues, grosso modo, genera ventajas tanto en la productividad y motivación de los empleados, como reducción de costos para los empleadores (Kanellopoulos, 2011; Mirchandani, 2000), esto ha generado que más empresas se vean atraídas a implementarlo.

En cuanto al desempeño, Kossek et al. (2006) indican que la flexibilidad de horarios que proporciona el teletrabajo permite a los trabajadores recurrir a sus momentos más creativos y productivos, los cuales no necesariamente coinciden con los horarios regulares de trabajo, esto se ve claramente reflejado en mayores niveles de productividad para la empresa. En esta misma línea va lo expuesto tanto por Caillier (2013) como por Maruyama y Tietze (2012), quienes coinciden en que, gracias a mejoras en la flexibilidad de la organización, esta puede gozar de un aumento de productividad de sus empleados, recurrir a empleados fuera del área geográfica, y, hasta reducir costos de atención médica, todo ello indica que el teletrabajo puede incrementar la productividad organizacional.

Asimismo, dentro de las ventajas que trae para los empleadores se destaca la importancia que tiene como herramienta para la contratación y retención de trabajadores de alta calidad (Eversole et al., 2012), este aspecto es cada vez más importante, sobre todo en las empresas donde la rotación suele ser alta (Tysiac, 2017).

En resumen, las ventajas que trae consigo el teletrabajo para los empleadores no se limitan a ser monetarias, pues si bien existe un gran ahorro de costos, no es el único aspecto relevante, teniendo como otros, la mejora en la motivación de los trabajadores, facilidad de contratación y aumento de la productividad organizacional.

4.2. Impacto negativo del teletrabajo para los empleadores

El teletrabajo tiene como consecuencia obvia una separación física de los empleados del centro de labores, y, a la vez de sus compañeros y supervisores, esta lejanía provoca distintos resultados negativos para los empleadores, entre los cuales destacan las dificultades y las alteraciones en los procesos de comunicación, coordinación y retroalimentación (Mello, 2007).

Las dificultades presentadas en los procesos antes mencionados generan retos tanto en la organización del trabajo (Pérez et al., 2003) como en la evaluación del desempeño (Burbach y Day, 2014), y, aunque en menor medida, también en la seguridad de la información (Pérez et al., 2005).

Dentro de estos aspectos, uno de los que adquiere mayor importancia es el de la evaluación del desempeño, pues entre los empleadores existe una preocupación sobre la mensurabilidad de los resultados del teletrabajo, pues por el momento, es muy difícil definir la forma con la cual medir el desempeño de sus trabajadores (Mello, 2007). Además, como menciona Topi (2004), muchas de las organizaciones y gerentes sienten que para poder supervisar a sus empleados deben verlos físicamente y se sienten incómodos con la supervisión y el liderazgo remoto.

Por otro lado, como menciona Valmohammadi (2012), otra desventaja para los empleadores son los altos costos que representan la implementación, el acceso y la capacitación de los empleados en cuanto a tecnologías que dan soporte a teletrabajo, pues sin ellas, no se podrá realizar un óptimo desempeño.

Es así como tanto la incertidumbre en cuanto a las herramientas de medición del desempeño como el escepticismo hacia la forma remota de gestionar al talento y las inversiones necesarias en tecnología generan que no todos los empleadores se sientan cómodos con la implementación del teletrabajo en sus organizaciones.

4.3. Acciones que pueden realizar los empleadores

Dada la particularidad del teletrabajo, existen ciertas acciones que deben llevarse a cabo por parte de los empleadores para poder garantizar un buen desenvolvimiento de las actividades en esta modalidad de trabajo.

Según lo expuesto por Cataño y Gómez (2014), es de suma importancia poner como protagonistas a los trabajadores, no a la tecnología, pues son ellos los que van a cargar con los cambios y tendrá que adaptarse a ellos, es así como la implementación del teletrabajo requiere de mucha organización y planificación de la empresa, y, uno de los pilares más importantes es el de la salud y seguridad de los trabajadores.

En este sentido, se propone que aparte de capacitaciones presenciales se debe generar una herramienta que sirva de guía para los trabajadores en caso les surjan dudas, tanto en cuanto a seguridad y salud en el trabajo como recomendaciones del tipo tecnológico; este manual debería contener definiciones y los procedimientos a seguir en caso se reporten problemas (Cataño y Gómez, 2014, p.88).

Por otro lado, otro de los aspectos más importantes es la interacción de los trabajadores con sus pares y supervisores, la cual, debido a la naturaleza remota presenta distintos retos y debe ser adaptada.

Por el lado de los líderes, para que su liderazgo sea efectivo a la distancia deben ser accesibles, crear una estructura y atenerse a ella, reconocer el estrés del equipo y dar a los empleados una plataforma mediante la cual puedan comunicar cómo se sienten (Schomer, 2020). Asimismo, para asegurar la colaboración y el apoyo del equipo, deben proporcionar a los empleados acceso unos a otros, predicar con el ejemplo y promover los momentos de interacción para generar más

confianza entre los miembros del equipo (“So far, yet so close: How to build a culture when your team members are working remotely”, 2018).

En cuanto a los equipos virtuales, estos necesitan de una estructura de grupo y reglas de comportamiento y procedimientos para que puedan operar óptimamente, además de un buen sistema de capacitación y apoyo en la transición hacia la virtualidad, y, un punto clave para el buen desempeño de los miembros del equipo es que se les haya comunicado claramente lo que se espera de ellos (Zey, 2012). Esto se ve apoyado por las tácticas de gestión orientadas a resultados que proponen Peters y Batenburg (2015), quienes consideran que esta es la mejor forma de gestionar el teletrabajo, pues los trabajadores tienen claro lo que se espera de ellos, lo cual mitiga las consecuencias negativas del trabajo remoto.

Finalmente, como mencionan Gálvez et al. (2020) el teletrabajo necesita de un contexto de apoyo y promoción por parte de la organización que lo está implementando y depende directamente de la cultura de cada una, por lo que es muy importante saber acompañar a los teletrabajadores en el proceso de implementación y de desarrollo de labores, lo cual implica un reto para las organizaciones.

5. Impacto para los trabajadores

5.1. Impacto positivo del teletrabajo para los trabajadores

Según Schepp (2012) cada vez más se denota la importancia que muchos trabajadores le dan a la calidad de vida, lo cual ha significado que este se convierta en un factor clave para la atracción y retención de los empleados de calidad (Rayman et al., 1999). Es en este sentido en el que, los empleados tienden a percibir al teletrabajo como una buena manera para lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal (Harris, 2003), y, lograrlo se ve traducido en altos niveles de satisfacción de los trabajadores (Golden, 2006).

Una de las principales características del teletrabajo que resaltan para esta apreciación positiva es la flexibilidad que esta modalidad de trabajo brinda a los empleados, pues les permite abordar y gestionar las demandas de su vida laboral y personal (Reilly, 2001). Además, como mencionan Hogarth et al. (2001), para los trabajadores lo más importante es tener la capacidad de variar las horas con poca antelación para poder lidiar con cualquier obligación fuera del trabajo, es decir, tener esa flexibilidad con sus tiempos.

Asimismo, al tener esa flexibilidad, los trabajadores también se pueden apoderar en cierta medida de la gestión de sus tiempos, lo cual contribuye a que concilien mejor su vida laboral y privada

(Musson y Tietze, 2004), ganan más flexibilidad y autonomía en su trabajo y se ve evidenciado en la reducción del estrés relacionado al trabajo (Konradt et al., 2003).

Por otro lado, hay que señalar que el teletrabajo también presenta ventajas para las personas con discapacidades físicas o que dentro de sus labores cotidianas se encuentre el cuidado permanente de familiares (Burbach y Day, 2014), debido a su naturaleza remota y flexible, esto también se extiende para las trabajadoras embarazadas, quienes en muchos casos suelen ser separadas momentánea o permanente mente de sus trabajos debido a su estado (Malenfant, 2009).

Finalmente, como subraya Tietze y Musson (2010), el teletrabajo tiene un gran potencial para armonizar las diferentes facetas de la vida de las personas, lo cual les permite una gestión del espacio y el tiempo beneficiosa para los trabajadores.

5.2. Impacto negativo del teletrabajo para los trabajadores

Si bien el teletrabajo trae consigo muchos beneficios para los trabajadores como los expuestos en el anterior apartado, este también puede presentar ciertos efectos negativos entre los cuales se encuentran: la falta de interacción social o aislamiento social, sobrecarga de trabajo, hiperconexión, sentimientos de estrés, dificultades en la gestión de tiempo, conflictos en el entorno familiar, dificultades tecnológicas, entre otros (De Vita, 2020).

En cuanto al aislamiento social, Wilton et al. (2011) concluyen que este es un factor que juega un importante papel a la hora de elegir entre realizar el teletrabajo o no. Asimismo, la OIT (2016a) menciona que en caso se carezca de medidas apropiadas para afrontar este problema, los trabajadores pueden presentar inconvenientes de salud de índole psicosocial, así como pueden también llegar a reducir su productividad (Hraskova y Rolkova, 2012).

Por otro lado, si bien el teletrabajo puede contribuir al balance de la vida privada con la vida laboral, esto no ocurre en todos los casos, pues si el tiempo de trabajo no se gestiona de la manera correcta los trabajadores presentan un aumento en la presión de trabajo (Belzunegui-Eraso, 2002) y se sienten sobrecargados (Wheatley, 2012), lo cual puede llevarlos a una situación de estrés y ansiedad, que, en muchos casos termina derivando en trastornos del sueño y problemas gastrointestinales (De Vita, 2020).

Asimismo, la flexibilidad que genera el teletrabajo puede convertirse en un inconveniente para la gestión del tiempo, pues hace más difícil definir el horario de trabajo y se borran las fronteras entre el ámbito laboral y el privado (Ripani, 2020; OIT, 2016a), lo cual como mencionan Hraskova y Rolkova (2012), en muchos casos, abre la puerta a que los empleados sientan que

deben trabajar durante las 24 horas del día, aumentando así drásticamente sus niveles de estrés, y, pudiendo tener efectos negativos en su salud mental y física (Ripani, 2020).

Siguiendo en la misma línea, Sorensen (2017) comenta que al teletrabajar aparecen conflictos y obstáculos, debido a la coexistencia del ámbito laboral con el privado, esto puede llevar a que ambos ámbitos se vean invadidos, pues existen intrusiones en la vida privada-familiar, y, en lo laboral, el trabajo puede resultar ineficaz debido a distracciones domésticas (Russell et al., 2008). Es por ello por lo que Hraskova y Rolkova (2012) afirman que el teletrabajo solo puede realizarse de manera óptima si es que el trabajador no tiene distracciones en casa.

Finalmente, como menciona el investigador de diseño organizacional Marco Minervini (Blasco, 2020) el teletrabajo puede acentuar algunas desigualdades entre trabajadores en aspectos como la conexión a internet o su situación familiar, por ejemplo, como mencionan Flores y Prado (2020), debido a la falta de indicadores de evaluación de desempeño con enfoque de género la brecha de género puede aumentar, y, en el caso de los trabajadores con discapacidad, si bien el teletrabajo elimina las barreras físicas para su participación en el mercado laboral, estos pueden sentirse aislados y con oportunidades limitadas para el progreso en su carrera (Moon et al., 2014).

6. Experiencias en otros países

Como se ha podido ver líneas más arriba, el teletrabajo es una tendencia a nivel mundial, la cual ya tiene un buen tiempo en algunos países, principalmente europeos y en Estados Unidos, y, en los últimos años ha ganado gran acogida también entre algunos países latinoamericanos.

En Estados Unidos, una de las razones por las que las empresas adoptaron y siguen adoptando el modelo virtual es la facilidad que les brinda en el manejo más eficiente de sus negocios, ya que les ahorra tiempo y reduce los gastos de viaje (Towsend et al., 1998), integra el trabajo de trabajadores especializados aun cuando se encuentran a grandes distancias geográficas (Balthazard et al., 2004), y, según una estimación de la empresa de análisis y asesoría estadounidense Gallup, la productividad del trabajo remoto es equivalente a tener un día extra por persona a la semana (“Making telework work”, 2020). Asimismo, Dunn (2018) comenta que *Acceleration Partners*, una empresa global de marketing ha logrado reducir la brecha de género al aprovechar los beneficios del teletrabajo, pues ahora las mujeres representan el 80% de su fuerza laboral y mantienen una proporción casi igual desempeñando funciones de gestión.

En el caso de Europa, como mencionan Gálvez et al. (2020), la cuestión del equilibrio entre el trabajo y la vida privada se ha convertido en un punto clave en las agendas de muchos países de la Unión Europea, lo cual se ve claramente reflejado en la adopción o el interés en el teletrabajo

que tienen muchos de sus miembros. En este sentido se han generado distintos estudios en ese continente como el de Dickson y Clear (2006) en el cual explican que el factor humano es más decisivo que el tecnológico tanto en la adopción como en la difusión del teletrabajo. Otra conclusión a la que se ha llegado en estudios europeos sobre el tema es la de Aguilera et al. (2016), quienes proponen al teletrabajo como una buena opción para las grandes ciudades donde el tiempo de traslados es muy elevado. Mientras que un estudio de Watts (2009) en Reino Unido explica que las mujeres que optaban por el teletrabajo, aunque sea solo por unos días a la semana, obtuvieron beneficios en relación con la concentración, menores interrupciones y ahorro de tiempo en los traslados, lo cual a su vez contribuyó a un aumento en la satisfacción laboral, sin embargo, sentían también que habían ciertas desventajas relacionadas con la gestión de manera remota y el cuestionamiento de algunos de sus colegas sobre su productividad. Asimismo, en Rumanía se reconoció el concepto de teletrabajo a partir de abril del 2018 al emitirse reglamentos específicos para el teletrabajo (Dima et al., 2019).

En Latinoamérica también se ha legislado al respecto, por ejemplo, Argentina es el único país de la región que ha ratificado el convenio OIT N°177 (Convenio sobre el trabajo a domicilio) mediante la ley N°25800 y ha generado el “Manual de buenas prácticas en teletrabajo” (OIT, 2011). En este sentido, si bien Colombia no ha ratificado el convenio sí ha legislado al respecto, pues su Ministerio del Trabajo mediante el Decreto 884 del 2012 a partir de la Ley 1221 del 2008 generó el marco legal para que tanto el sector público como el privado puedan implementar el teletrabajo (Benjumea-Arias et al., 2016). Finalmente, uno de nuestros países vecinos, Chile, debido a la pandemia aceleró el proceso para promulgar la ley sobre el trabajo a distancia y el teletrabajo, la cual el 23 de marzo del 2020 fue aprobada por la Cámara de Diputados, luego de tres días fue publicada y entró a regir desde el 1 de abril del 2020, un punto importante que toma en cuenta es el derecho a la desconexión que se considera clave para que el teletrabajo pueda realizarse de manera óptima y se respete la salud del trabajador (Deloitte Legal Chile, 2020).

7. Normativa y marcos legales peruanos

Antes de la pandemia en Perú ya existía la Ley N°30036 (2013) que regula el “teletrabajo” como una modalidad especial contractual instituida, sin embargo, esta no fue tan difundida debido al alto nivel de formalidad que requiere, pues para que tenga efecto se necesita de un acuerdo entre el empleador y el trabajador por escrito donde se debe consignar una cantidad considerable de información sobre los términos en los que se llevará a cabo la prestación de servicios, lo cual la vuelve impráctica.

Es por ello por lo que cuando inició la emergencia sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19, el gobierno se vio en la necesidad de promulgar el Decreto de Urgencia N°026-2020

(2020), mediante el cual autorizaba a los empleadores tanto públicos como privados implementar el “trabajo remoto”, siempre y cuando la naturaleza de las labores se lo permitiera. La diferencia con la ley existente se encuentra en que el “trabajo remoto” no requiere de un acuerdo de las partes por escrito, sino que basta la comunicación -sea física o digital- del empleador al trabajador para que el cambio de modalidad de prestación de servicios proceda (Editorial Economía y Finanzas, 2020), lo cual facilitó la labor a los empleadores dado el contexto de emergencia sanitaria.

No obstante, como menciona Del Río (2020), esta modalidad es de carácter transitorio, pues tendrá vigencia solo hasta un mes después de que finalice la emergencia sanitaria. Por esto, es muy importante el paso que dio el Congreso al aprobar la Ley del Teletrabajo, la cual busca, mediante la derogación de la Ley N°30036, regular esta modalidad de trabajo en todo tipo de entidades y promover políticas públicas para garantizar su implementación progresiva, ya que la anterior no cumplió con sus propósitos y resulta poco atractiva para ser implementada (Redacción de El Comercio, 2021).

En este sentido la propuesta señala puntos muy importantes que cumplen con las sugerencias de la OIT, pues determina que los derechos y obligaciones laborales del teletrabajador son las mismas que de otro que labore de manera presencial, con excepción de la asistencia al centro laboral, y, como punto sumamente importante, menciona que la desconexión digital es un derecho que tiene el teletrabajador durante las horas que no corresponden a su jornada laboral, lo cual busca garantizar el equilibrio entre la vida laboral y personal (Revista Actualidad Laboral, 2021).

Finalmente, cabe ser señalado que durante la realización de la presente investigación estaban vigentes tanto el Decreto de Urgencia N°026-2020 como la Ley N°30036.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Alcance

El estudio se realizó con base a información obtenida de 29 ENIEX que durante el 2020 se encontraban afiliadas a la COEECI y mantenían operaciones en el territorio peruano.

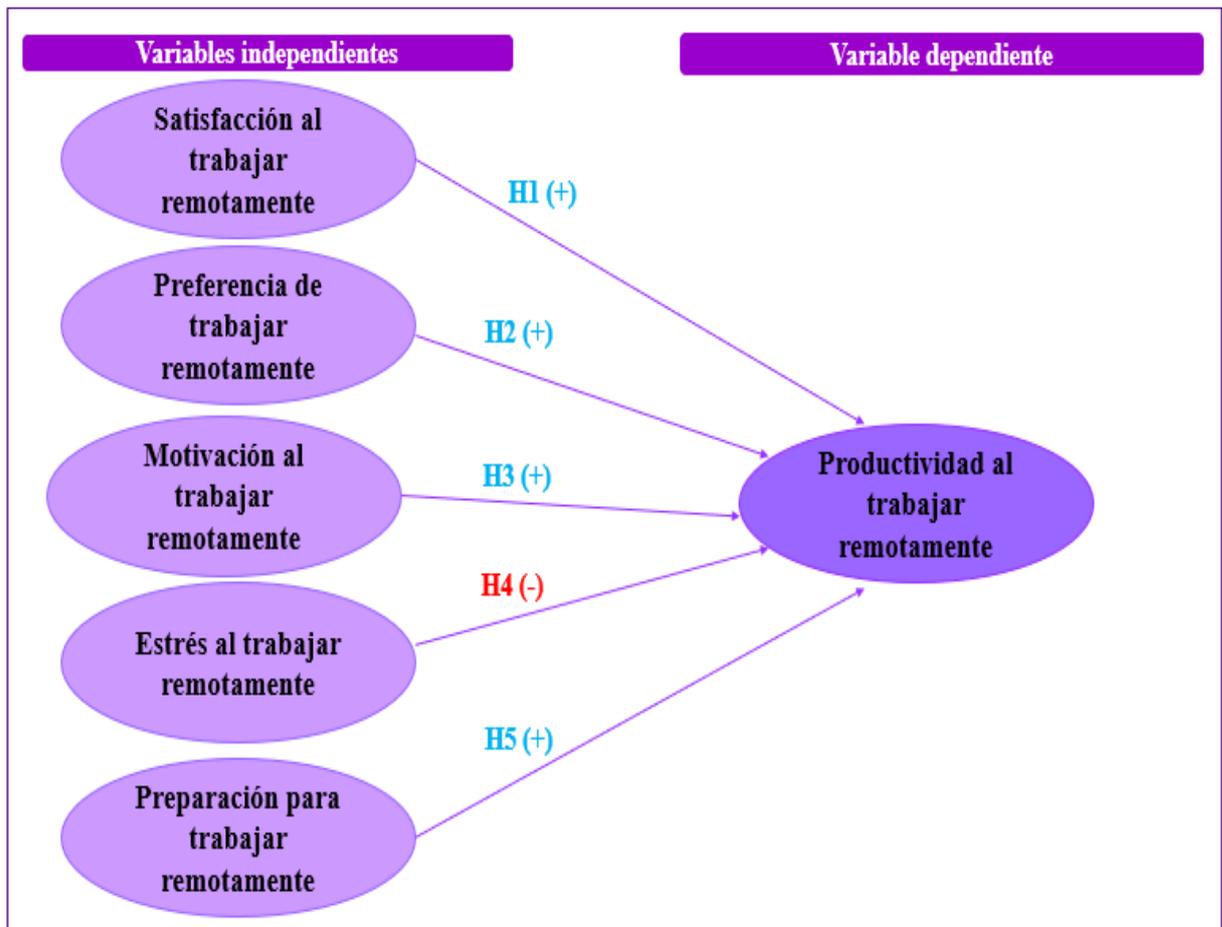
2. Diseño de la investigación

La investigación siguió cuatro etapas: Construcción del Modelo Teórico, el Diseño de las Herramientas de Investigación, la Recolección de Datos, y, el Análisis y Procesamiento de Datos, las cuales se detallan a continuación:

2.1. Construcción del Modelo Teórico

Mediante la revisión bibliográfica se construyó el Modelo Teórico de la investigación que se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia, 2021

Asimismo, se plantearon las siguientes hipótesis de investigación:

- H1:** *La “Satisfacción al trabajar remotamente” influye de manera directa (+) y significativa en la “Productividad al trabajar remotamente” de los trabajadores encuestados.*
- H2:** *La “Preferencia de trabajar remotamente” influye de manera directa (+) y significativa en la “Productividad al trabajar remotamente” de los trabajadores encuestados.*
- H3:** *La “Motivación al trabajar remotamente” influye de manera directa (+) y significativa en la “Productividad al trabajar remotamente” de los trabajadores encuestados.*
- H4:** *El “Estrés al trabajar remotamente” influye de manera indirecta (-) y significativa en la “Productividad al trabajar remotamente” de los trabajadores encuestados.*
- H5:** *La “Preparación para trabajar remotamente” influye de manera directa (+) y significativa en la “Productividad al trabajar remotamente” de los trabajadores encuestados.*

2.2. Diseño de las Herramientas de Investigación

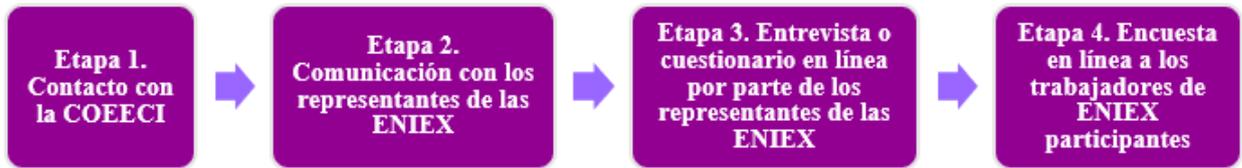
Mediante la revisión bibliográfica se procedió a elaborar la Guía para las Entrevistas a Profundidad (Anexo 1).

Los resultados de las entrevistas a profundidad sirvieron para terminar de construir la encuesta que posteriormente fue distribuida a los colaboradores. La encuesta constó de 38 preguntas (Anexo 2), las cuales permitieron analizar el impacto que tiene el teletrabajo tanto en el desempeño como en la satisfacción de los teletrabajadores de las entidades participantes.

2.3. Recolección de datos

La Recolección de datos siguió las cuatro etapas que se describen en la Figura 2.

Figura 2. Etapas de la Recolección de Datos



Fuente: Elaboración propia, 2021

2.3.1. Etapa 1: Contacto con la COEECI

En una primera instancia, se solicitó a la COEECI (Anexo 3) la base de datos de sus instituciones miembro, la cual nos fue proporcionada, y, además, puso en conocimiento a sus afiliados sobre nuestra investigación para su posterior apoyo.

2.3.2. Etapa 2: Comunicación con los representantes de las ENIEX

La segunda etapa consistió en realizar una invitación formal hacia los representantes de cada una de estas entidades a través de un correo electrónico, en el cual se brindó información pertinente sobre el presente estudio, sus fines y su relevancia para la futura toma de decisiones (Anexo 4), con ello se pretendió captar la atención y lograr que nos brindasen una entrevista virtual o accediesen a contestar un cuestionario en línea, de acuerdo a su disponibilidad de tiempo. De las 49 ENIEX que se encontraban afiliadas a la COEECI en el 2020, 29 aceptaron participar del estudio, en el Anexo 5 se puede ver el detalle de cuales fueron.

2.3.3. Etapa 3: Entrevista o cuestionario en línea por parte de los representantes de las ENIEX

Los representantes que aceptaron la invitación fueron entrevistados entre enero y febrero de 2021 a través de la plataforma *Zoom* o bien respondieron un cuestionario en línea (*Google Forms*), en ambos casos las preguntas fueron las mismas. La entrevista fue estructurada teniendo en cuenta los hallazgos de la revisión bibliográfica, y, mediante ella se procedió a recabar información que contribuyó a la elaboración de una encuesta, a su vez, en estas entrevistas, se tuvo como objetivo convencer de los beneficios que obtendrán luego de finalizado el estudio, ya que esto contribuyó a que los encargados se encontrarán realmente dispuestos y motivados a participar del estudio y ayudaran a que la aplicación de la posterior encuesta sea más sencilla.

2.3.4. Etapa 4: Encuesta en línea a los trabajadores de ENIEX participantes

La cuarta etapa consistió en enviar a los representantes de cada institución participante el enlace de la encuesta creada a través de la herramienta *Google Forms* para que nos apoyen con su

distribución entre los colaboradores y así sea desarrollada por los trabajadores de las distintas áreas de cada entidad. Esta etapa se llevó a cabo entre los meses de marzo y abril del 2021. En total se recibieron 427 respuestas.

2.4. Análisis y Procesamiento de Datos

La cuarta etapa consistió en el análisis cuantitativo de los datos obtenidos de la encuesta para determinar el impacto del teletrabajo en el desempeño y satisfacción de los trabajadores encuestados.

Se realizó un análisis descriptivo de los datos mediante su representación en gráficos de barras y gráficos circulares para expresar la magnitud de las diferentes respuestas, y, un análisis de regresión múltiple, donde se analizaron los coeficientes de correlación entre las variables. Para ambos análisis se utilizó el programa Excel 2016.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Composición de la muestra

La Tabla 1 presenta la composición de la muestra obtenida de las encuestas:

Tabla 1. Composición de la muestra

EDAD	18-24	4.70%	GÉNERO	Femenino	71.90%
	25-34	43.10%		Masculino	28.10%
	35-44	28.80%	PROCEDENCIA	Perú	93.00%
	45-54	16.60%		Estados Unidos o Canadá	0.90%
	55-64	6.10%		Latinoamérica (excepto Perú)	2.80%
	Más de 64	0.70%		Europa	3.30%
PROFESIÓN O ESPECIALIDAD	Asistencia Social	3.51%	ÁREA A LA QUE PERTENECE	Administración / Finanzas	15.69%
	Ciencias de la Comunicación / Periodismo	7.26%		Comunicaciones / Relaciones Públicas	5.39%
	Ciencias Naturales y de la Salud	37.47%		Data Management / IT	4.45%
	Ciencias Empresariales	19.44%		Dirección	4.22%
	Ciencias Sociales	15.69%		Operaciones / Logística	9.37%
	Educación	3.75%		Recursos Humanos	6.09%
	Ingenierías	9.13%		Técnica-Programática / Proyectos	45.90%
	Otras	3.75%		Otros	8.90%
MODALIDAD DE TRABAJO	En campo	9.60%	COHABITANTES	Ninguno	0.00%
	En oficina	44.50%		De 1 a 3	93.21%
	Mixto	45.90%		De 4 a más	6.79%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Como se puede observar el 71.90% de los trabajadores encuestados fueron mujeres y el 28.10% hombres. A su vez, la mayoría de ellos se encontraban entre los 25 y 44 años (71.9%), y, el 93% de ellos tenían nacionalidad peruana, mientras que el 7% restante eran de otras nacionalidades.

En lo referente a las profesiones o especialidades, las más representadas fueron las pertenecientes a las Ciencias Naturales y de la Salud (37.47%) y las de Ciencias Empresariales (19.44%), mientras que las áreas con mayor cantidad de encuestados fueron la Técnica-programática-proyectos (45.90%) y la de Administración y Finanzas (15.69%). Ahora bien, debido a la naturaleza de las actividades que realizan estas entidades, existen tres modalidades de trabajo: “en campo”, “en oficina” y “mixto”, las cuales representaron el 9.6%, 44.5% y 45.9%, respectivamente. Finalmente, puesto que los encuestados trabajaban remotamente desde sus casas debido a la pandemia, estos fueron consultados acerca de la cantidad de cohabitantes, lo cual dio como resultado que ninguno vivía solo y que la gran mayoría (93.21%) convivía con 1, 2 o 3 personas en el mismo ambiente en el que realizaban sus actividades de trabajo remoto.

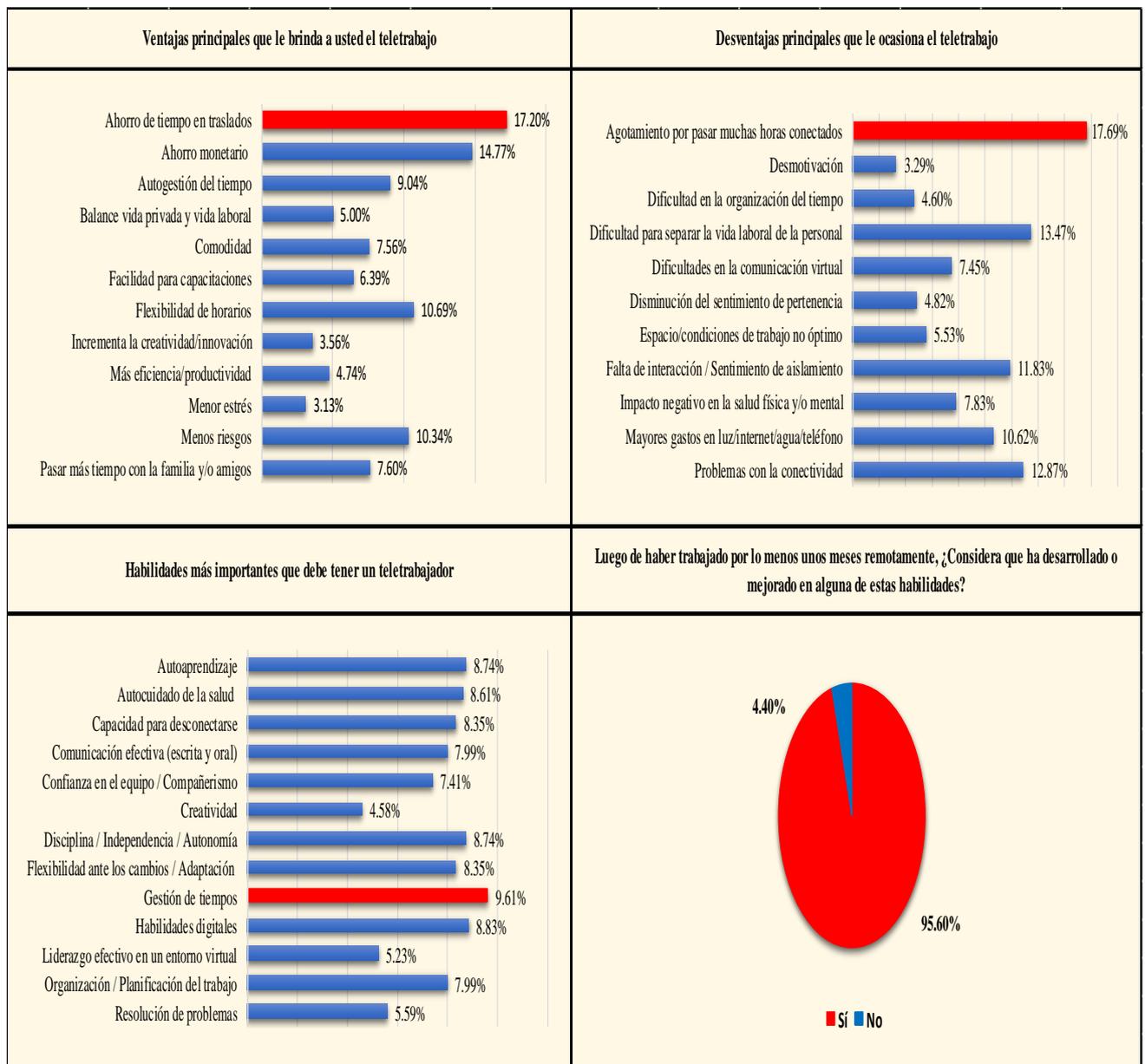
2. Análisis Descriptivo

A continuación, se muestran los principales resultados de la investigación.

2.1. Ventajas, desventajas y habilidades más importantes relacionadas al teletrabajo

La Figura 3 muestra los resultados de las preguntas relacionadas con las ventajas y desventajas del teletrabajo, así como las habilidades que los encuestados consideran las más importantes que deben tener un teletrabajador y su percepción sobre su propia mejora en estas.

Figura 3. Ventajas, desventajas, habilidades más importantes y la mejora de estas respecto al teletrabajo



Fuente: Elaboración propia, 2021

Villalba et al. (2017) concluyeron que el teletrabajo mejoró la calidad de vida, los niveles de estrés y las relaciones familiares de los teletrabajadores, lo cual no coincide con los resultados del presente estudio, pues tanto el balance de la vida laboral y privada (5%) como el menor nivel de estrés (3%) no fueron percibidos como grandes ventajas, y, más bien una de las desventajas más importantes fue la de la dificultad para separar la vida laboral de la personal (13.47%). Estas diferencias se podrían deber al momento en que cada investigación fue llevada a cabo, ya que como se mencionó anteriormente, el presente estudio se realizó durante la pandemia de la COVID-19 y como menciona De Vita (2020) uno de los problemas más comunes fue la adaptación a las demandas de tiempo completo y la hiperconexión que se dieron como respuesta al aislamiento social repentino que tuvieron que afrontar los trabajadores, lo cual puede haber influido en que los teletrabajadores pudieran sentir mayores niveles de estrés que no necesariamente se relacionen de manera directa con lo laboral.

Asimismo, otras de las principales desventajas señaladas por los encuestados fueron las referentes al sentimiento de aislamiento (11.83%) y el agotamiento por pasar muchas horas conectados (17.69%), lo cual, según lo expresado por la gerente de talento de Credicorp, se ve en mayor medida en los puestos que tienen más responsabilidades como líderes o gerentes (Flores y Prado, 2020). En este sentido, los resultados también coinciden con lo enunciado por Burbach y Day (2014) quienes destacaron como una de las mayores desventajas al sentimiento de aislamiento.

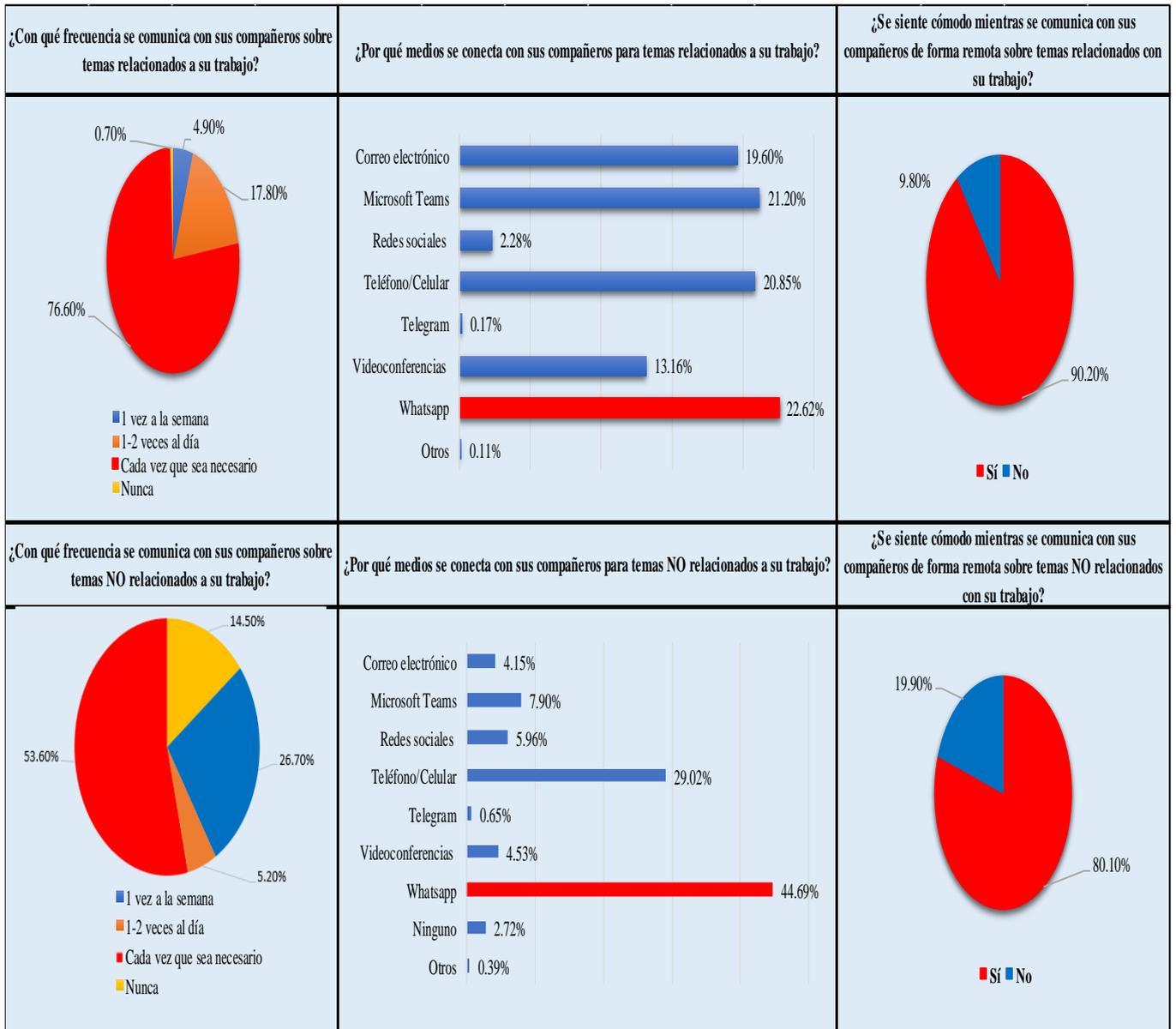
Por otro lado, Barrios (2018) reconoció a la disciplina, la autonomía y la responsabilidad como principales retos para los teletrabajadores, los cuales están relacionados con las habilidades que en el presente estudio fueron consideradas como unas de las más importantes que debe tener un teletrabajador: la gestión de tiempos (9.61%), el auto aprendizaje (8.74%) y la autonomía (8.74%).

Dima et al. (2019) concluyeron enfáticamente que el teletrabajo contribuye a desarrollar y mejorar habilidades específicas de esta modalidad de trabajo, lo cual se ve claramente reflejado en la respuesta de los encuestados en la presente investigación, donde el 95.60% consideró que durante el tiempo que iban trabajando remotamente habían mejorado por lo menos en una de las habilidades mencionadas.

2.2. Comunicación laboral y social entre teletrabajadores

A continuación, en la Figura 4 se muestran los resultados de las preguntas relacionadas a la comunicación en modalidad remota entre compañeros sobre temas relacionados al trabajo, estas se refieren a la frecuencia, los medios utilizados y que tan cómodos se sintieron al comunicarse de esta manera.

Figura 4. Comunicación laboral y social entre teletrabajadores



Fuente: Elaboración propia, 2021

Como indican Allen et al. (2015) la distancia espacial puede disminuir la comunicación y la velocidad con la que se intercambia la información en una organización, sin embargo, esto no parece verse reflejado a totalidad en los resultados de la presente investigación, ya que tanto para los temas laborales como los sociales, los teletrabajadores mantienen altos porcentajes de comunicación, ya que la mayoría de estos se comunican cada vez que sea necesario (76.6% y 53.6%, respectivamente) y con un alto grado de comodidad en ambos casos (90.20% y 80.10%, respectivamente). Esto podría deberse a lo observado por Dixon y Panteli (2010) referente a los equipos virtuales, quienes mencionan que la comunicación a través de medios tecnológicos podría

contribuir a disminuir las diferencias o problemas entre los miembros del equipo y hacer que este funcione de una manera adecuada.

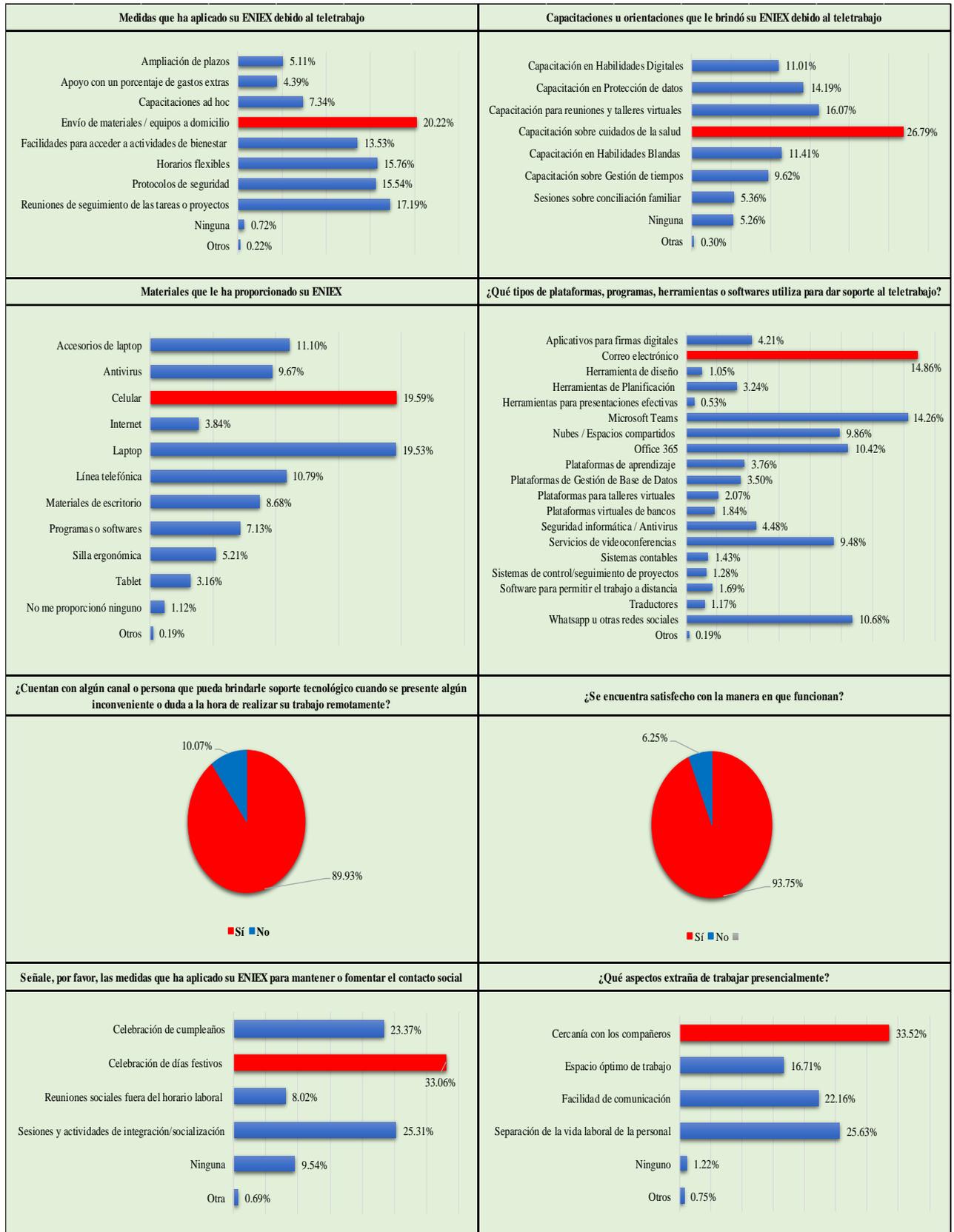
Dentro de los medios o herramientas que facilitan esta comunicación remota destaca como el más utilizado en ambos casos, Whatsapp, difiriendo solamente en los porcentajes, pues tiene mayor relevancia en el ámbito social (44.69% respecto al 22.62% del ámbito laboral). Asimismo, como mencionan Bunce et al. (2018) en muchas organizaciones se han adoptado nuevas herramientas tecnológicas que están diseñadas para hacer que la comunicación entre miembros del equipo sea más fácil, una de las herramientas que entra en esa definición es la plataforma *Microsoft Teams*, la cual es la segunda más utilizada por los encuestados para la comunicación sobre temas laborales (21.2%). Sin embargo, no solo las nuevas herramientas apoyan a la comunicación remota, sino que los medios tradicionales como el teléfono o celular y el correo electrónico mantienen su relevancia en ambos tipos de comunicación, y, permiten, como afirman Brown et al. (2020) que los equipos varíen la manera en que interactúan, lo cual permite muchas formas más de experimentar el teletrabajo.

Dado el riesgo real que representa el aislamiento social provocado por el teletrabajo a tiempo completo, la OIT (2020a) considera muy importante realizar diversas acciones para que se mantenga el contacto y la comunicación entre los diferentes miembros del equipo de trabajo, debido a esto, los resultados obtenidos son alentadores, ya que los teletrabajadores encuestados mantuvieron en gran medida la comunicación en ambos tipos de situación, esto podría deberse a las acciones tomadas por las ENIEX a las que pertenecen.

2.3. Acciones que tomaron las ENIEX

En la Figura 5 se pueden apreciar los resultados referentes a las acciones tomadas por las ENIEX participante de la presente investigación.

Figura 5. Medidas, capacitaciones, materiales y plataformas proporcionadas y aspectos que extrañan



Fuente: Elaboración propia, 2021

Dentro de las medidas que sus ENIEX adoptaron debido al teletrabajo se encontraban las reuniones de seguimiento de las tareas y proyectos (17.19%), en este sentido, Marta Galdón (BBVA, 2020) considera que las ceremonias ágiles diarias son muy importantes para mantener el orden dentro de los equipos de trabajo, sobre todo de los remotos, es quizá por esta razón que los equipos remotos de los encuestados podrían haber mejorado en cuanto a su organización y funcionamiento.

Por otro lado, debido al contexto de aislamiento social algunas empresas comenzaron a implementar programas e iniciativas para disminuir el estrés emocional y la ansiedad entre sus trabajadores (Flores y Prado, 2020), lo cual va de la mano con otra de las medidas tomadas por las ENIEX la cual consistió en brindar facilidades para acceder a actividades de bienestar físico y/o mental (13.53%), además de brindar también capacitaciones sobre cuidados de la salud mental, física y emocional (26.79%).

Asimismo, Torten et al. (2016) concluyeron que la capacitación y una formación específica respecto al teletrabajo son factores clave para que este tenga éxito, por lo que resulta positivo que los trabajadores encuestados hayan recibido diversos tipos de capacitaciones como las referentes a habilidades digitales (11.01%) y las de protección de datos (14.19%), siendo esta última bastante relevante, ya que Tapasco-Alzate y Giraldo-García (2020) encontraron que los problemas relacionados con la seguridad de la información dificultan la implementación exitosa de esta modalidad de trabajo. Estos mismos autores consideran que otro de los temas que afectan en este sentido son los posibles efectos negativos que podrían tener los equipos de trabajo, y es ahí donde se vuelven relevantes las capacitaciones en habilidades blandas (11.41%) que incluyen: la comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo, la de gestión de tiempos (5.36%) y las de mejora de reuniones y talleres virtuales (16.07%), mediante las cuales se podría haber aminorado estos posibles efectos negativos.

Las capacitaciones a la vez fueron acompañadas de distintos tipos de plataformas, programas, entre otros para dar soporte a las actividades de los teletrabajadores, entre los cuales se pueden destacar el correo electrónico (14.86%), el programa Microsoft Teams (14.26%) y los servicios de videoconferencias (9.48%), los cuales junto con las capacitaciones acerca de las presentaciones efectivas podrían haber influido en la mejora de las reuniones y talleres virtuales.

Jon Messenger, experto en organización del tiempo de trabajo de la OIT, considera que para poder hacer que el trabajo remoto sea más efectivo se debe tener las herramientas y la formación apropiadas (OIT, 2020a), por lo que además de las capacitaciones y otras medidas tomadas por las ENIEX resulta muy importante que los teletrabajadores cuenten con las herramientas y

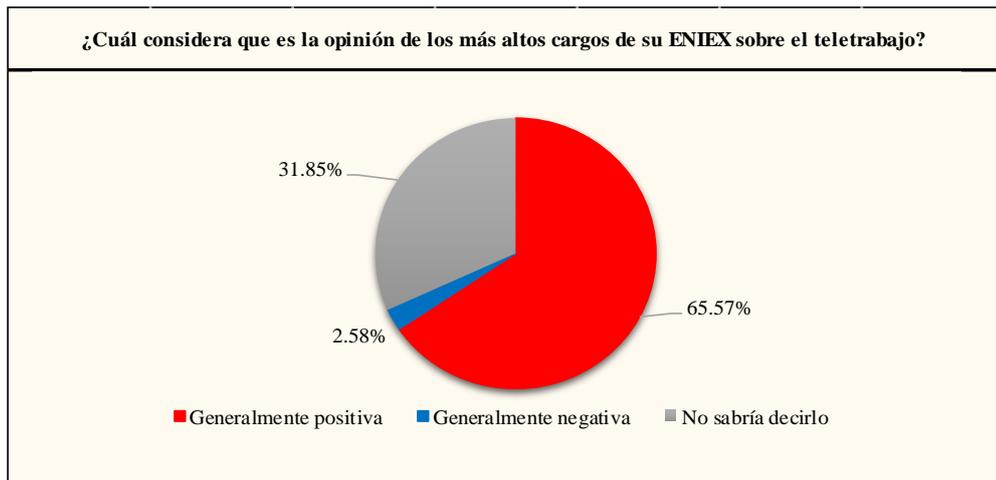
materiales necesarios para desarrollar sus labores de la mejor manera posible y con los menores inconvenientes, en tal sentido, una de las medidas tomadas fue el envío de materiales y equipos a domicilio (20.22%), dentro de los cuales los más relevantes fueron el celular (19.59%) y la laptop (19.53%), asimismo, en algunos casos la institución también apoyó a sus trabajadores con un porcentaje de los gastos extras (4.39%) como el internet y la luz. Además, en el 83.93% de los encuestados tuvo un canal o persona a la cual recurrir para temas de soporte tecnológico con un alto nivel de satisfacción (93.75%), todo esto habría contribuido a una mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo remoto.

Escales (2021) considera clave el fomentar el contacto humano y adaptar el teletrabajo al equipo y no al revés, es por ello por lo que además de las medidas generales que adoptaron las ENIEX, las referentes a mantener y fomentar el contexto social son también relevantes, entre las cuales se destacaron la celebración de días festivos (33.06%), la celebración de cumpleaños (23.37%) y las sesiones y actividades de integración y socialización (25.31%). Estas actividades podrían haber contribuido a disminuir el sentimiento de aislamiento y aumentar el de compañerismo y podrían considerarse aciertos desde el punto de vista en que ayudarían a cubrir dos de los aspectos que los encuestados extrañaban más del trabajo presencial: la cercanía con los compañeros (33.52%) y la facilidad de la comunicación (22.16%).

2.4. Aspectos relevantes sobre el teletrabajo

Otro factor clave para garantizar el buen funcionamiento del teletrabajo, según Gálvez et al. (2020) es que este tenga el apoyo de la alta gerencia, mientras que, si los directivos imponen resistencia al cambio, esto puede convertirse en un impedimento para el buen desarrollo del mismo (Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020). Dado esto, en el Gráfico 1 se muestran los resultados de la percepción de los encuestados sobre la opinión que sus altos cargos tenían sobre el teletrabajo, donde el 65.57% consideró que en su ENIEX los más altos cargos tenían una opinión generalmente positiva, lo cual podría indicar que la implementación del teletrabajo podría haber sido bastante adecuada en muchos de los casos.

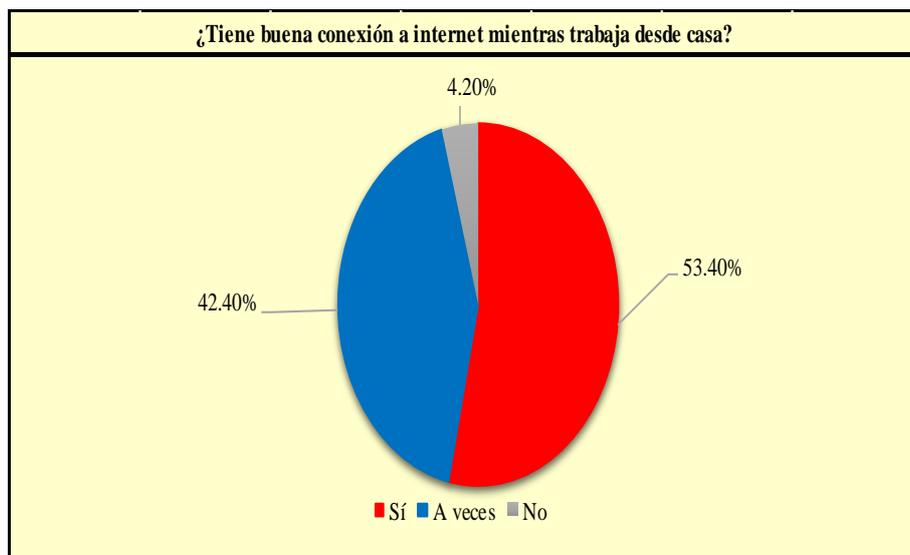
Gráfico 1. Opinión de los más altos cargos sobre el teletrabajo



Fuente: Elaboración propia, 2021

Otro de los factores a tomar en cuenta es la conectividad, cuyos resultados se muestran en el Gráfico 2, donde se puede observar que la mayoría tiene una buena conexión en todo momento (53.40%) y sólo un porcentaje reducido (4.20%) no la tuvo. Esto es importante, ya que este factor es considerado por Pearce (2009) como uno de los tres desafíos tecnológicos que se enfrentan a la hora de implementar el teletrabajo, el cual a la vez influye en los otros dos: transferencia de información y comunicación, así que al tener estos resultados se podría inferir que la buena conexión en la mayoría de los casos podría haber facilitado el teletrabajo tanto a nivel personal como a nivel colaborativo, puesto que la transferencia de la información y la comunicación habrían funcionado de manera correcta.

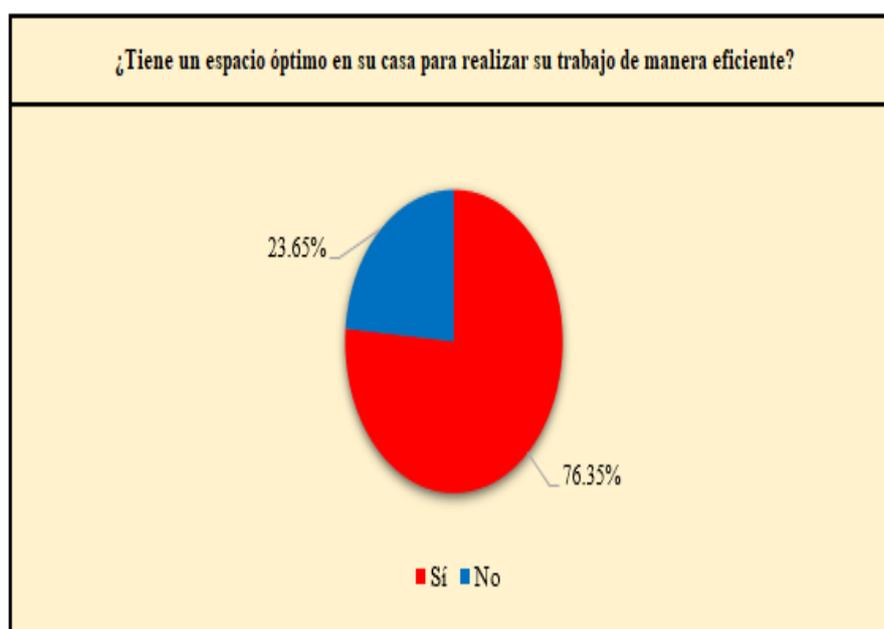
Gráfico 2. Conexión a internet al teletrabajar



Fuente: Elaboración propia, 2021

Según recomendaciones de la OIT (2011) el empleador debe tener en cuenta que el domicilio del teletrabajador cuente con el espacio y las condiciones adecuadas para realizar sus labores remotamente. Respecto a este tema el Gráfico 3 muestra que la gran mayoría de los teletrabajadores (76.35%) contaban con un espacio óptimo en su casa para realizar sus labores de manera eficiente. Esto podría considerarse bastante positivo, ya que indicaría que la gran mayoría de los teletrabajadores habrían podido poner en práctica lo que Jon Messenger, experto de la OIT, aconseja a la hora de teletrabajar, que es delimitar un espacio donde hacer el trabajo de manera tranquila sin interrupciones y poder a su vez desconectarse de alguna manera en sus descansos u horas no laborables (OIT, 2020a).

Gráfico 3. Espacio de trabajo remoto

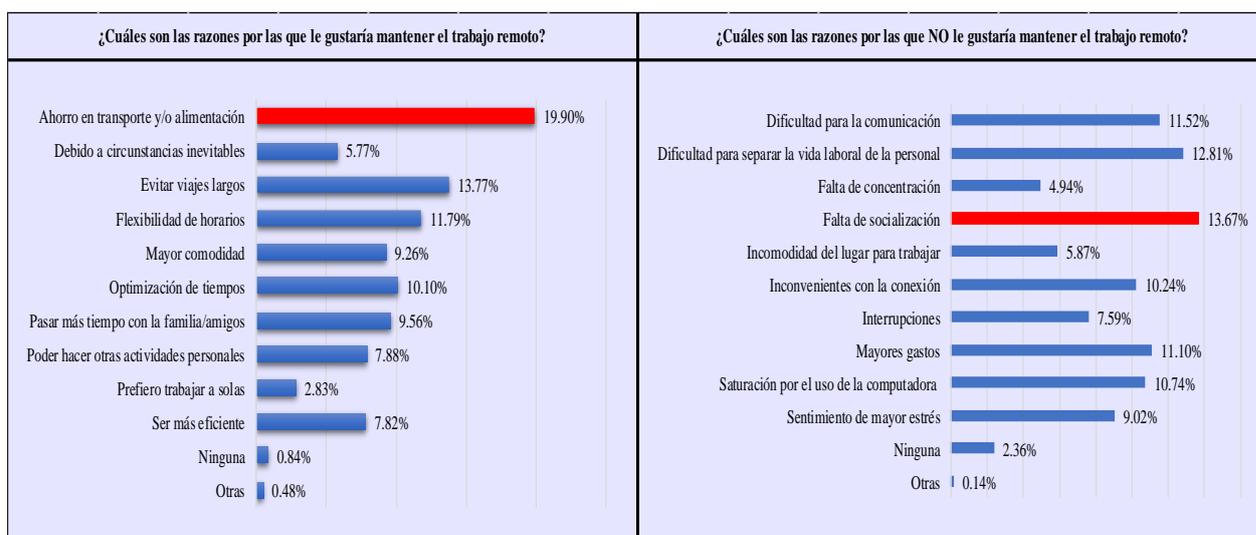


Fuente: Elaboración propia, 2021

2.5. Razones para mantener y para no mantener el teletrabajo

Torten et al. (2016) consideran que el éxito de la implementación del teletrabajo en una organización depende también de la apertura y disposición que tengan los trabajadores respecto a este, es por ello por lo que a continuación en la Figura 6 se muestran los resultados sobre las razones para mantener y para no mantener el trabajo remoto según los encuestados.

Figura 6. Razones para mantener y para no mantener el trabajo remoto



Fuente: Elaboración propia, 2021

Dentro de las principales razones que los encuestados señalaron para mantener el teletrabajo se encuentran la de ahorro en transporte y/o alimentación (19.90%) y evitar viajes largos (13.77%), lo cual se ve apoyado por lo expuesto por Benjumea-Arias et al. (2016) quienes destacan al ahorro de tiempo, como uno de los factores positivos sobre la implementación del teletrabajo.

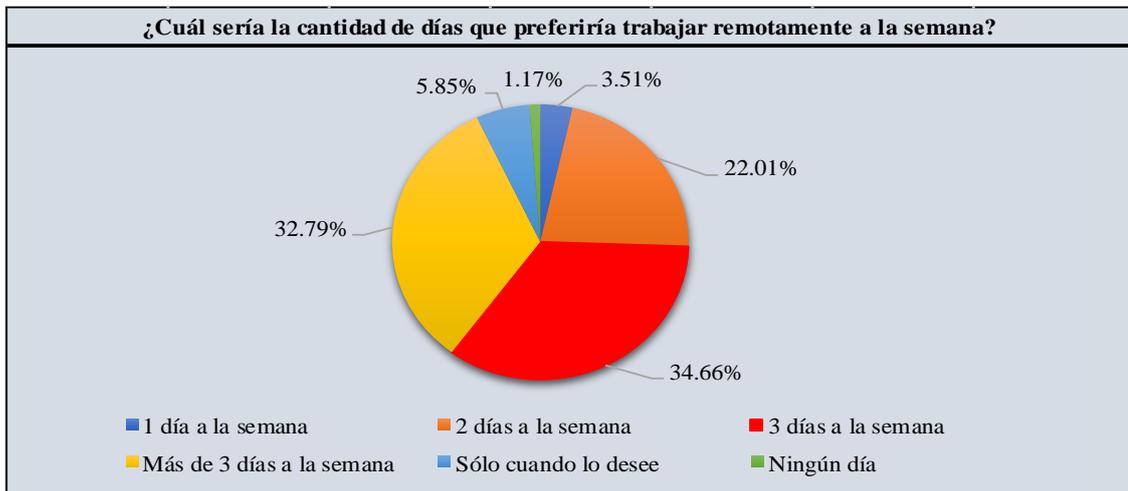
Del mismo modo, estos autores también mencionan la autonomía que tienen los teletrabajadores al realizar sus labores en esta modalidad y que estos sienten una mejora en la calidad de vida. Sin embargo, este último punto no se ve tan reflejado en los resultados del presente estudio, ya que si bien apreciaron pasar más tiempo con la familia y amigos (9.56%) y poder hacer otras actividades personales (7.88%), parece no haber sido suficiente para lograr el equilibrio entre la vida personal y laboral, pues la dificultad para separar ambas (12.81%) es una de las razones principales que seleccionaron para no mantener el teletrabajo.

Asimismo, según Harker Martin y MacDonnell (2012) la flexibilidad que otorga el teletrabajo podría aumentar el compromiso con la organización a la que pertenecen, y, dado que tanto la flexibilidad de horarios (11.79%) como las razones anteriormente expuestas referentes a poder distribuir el tiempo en otras actividades personales podría indicar que el mantener esta modalidad de trabajo eventualmente podría ayudar a aumentar el compromiso de los teletrabajadores para con su ENIEX.

2.6. Preferencia de número de días semanales para realizar trabajo remoto

En cuanto a la cantidad de días a la semana que los encuestados prefirieron, esta resultó bastante alta, ya que la mayoría (66.45%) preferiría trabajar de tres a más días de la semana de manera remota, como se puede observar en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Preferencia de número de días semanales para realizar trabajo remoto



Fuente: Elaboración propia, 2021

Respecto a este tema, Ortega (2017) concluyó que la modalidad que generaría el equilibrio ideal es la trabajar remotamente de dos o tres días de la semana, mientras que Nicholas Bloom, especialista en trabajo remoto, considera que lo óptimo sería trabajar remotamente solo dos días, pero que este modelo no funcionaría en todos los casos (Blasco, 2020). Ninguna de las dos opciones representa a la elegida por los teletrabajadores encuestados, ya que estos optaron por más días, esto se podría indicar que la satisfacción con la modalidad remota es más alta de la de otros casos estudiados, por lo que su preferencia es mayor.

2.7. Satisfacción con el trabajo remoto

El Gráfico 5 muestra la distribución de las respuestas de los encuestados sobre cuánto les gustaba trabajar remotamente. Estos resultados sugieren una actitud generalmente positiva de los trabajadores respecto a realizar sus labores de manera remota, pues el 65.11% se encontró entre los puntajes 7 y 10, y, el puntaje promedio fue de 7.02.

Gráfico 5. Nivel de satisfacción con el trabajo remoto



Fuente: Elaboración propia, 2021

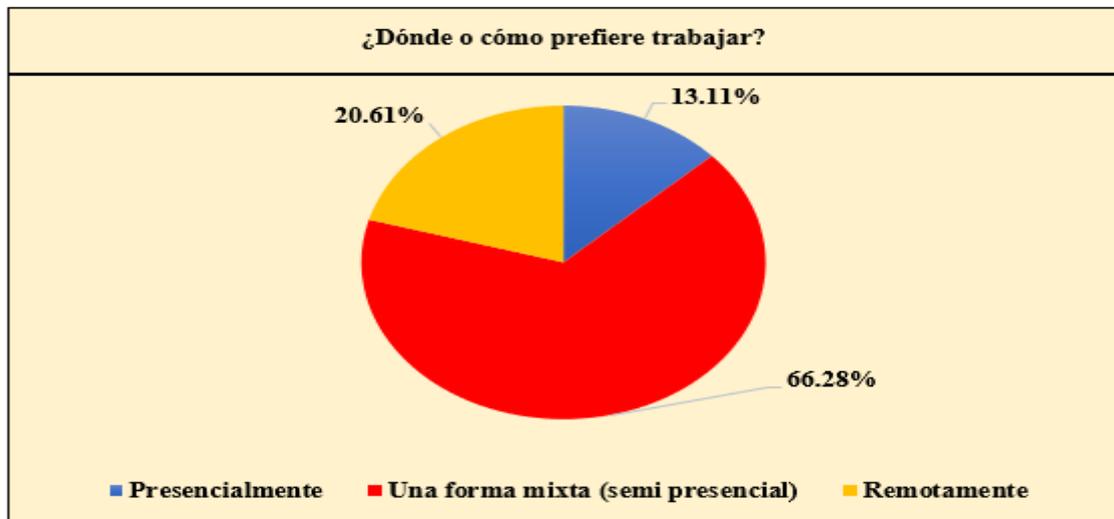
Lo hallado coincide con Kelliher y Anderson (2008), quienes concluyeron que el teletrabajo genera altos niveles de satisfacción, así como de compromiso con la organización derivados de la posibilidad de hacer sus labores de manera remota. Esto último también es apoyado por Harker Martin y MacDonell (2012) quienes consideran que la flexibilidad que conlleva el teletrabajo podría aumentar el compromiso organizacional.

Respecto a la satisfacción, un estudio de Bloom et al. (2015) concluye que quienes teletrabajaron reportaron mayor satisfacción y fueron más eficientes que sus contrapartes que trabajaron presencialmente, sin embargo, dentro de sus principales recomendaciones sugiere el inicio progresivo y condicionado a eventos en específico, lo cual en el presente estudio no se pudo dar en todos los casos, debido a que la gran mayoría comenzó a teletrabajar como consecuencia de la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, a pesar de ello, esto no parece haber tenido una mayor influencia en la satisfacción de los teletrabajadores estudiados.

2.8. Preferencia de modalidad de trabajo

Si bien la mayoría de los encuestados presentó altos niveles de satisfacción referentes a realizar sus actividades de manera remota, cuando debieron elegir una modalidad para trabajar, optaron en mayor medida por una forma mixta (66.28%) como se puede observar en el Gráfico 6.

Gráfico 6. Preferencia de modalidad de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2021

La preferencia por una modalidad mixta podría deberse a que los trabajadores podrían requerir de algunos días presenciales para lograr un equilibrio en sus vidas como coinciden Ortega (2017) y el especialista en trabajo remoto Nicholas Bloom (Blasco, 2020). Sin embargo, estos sugieren que la mejor combinación es de máximo 3 días en remoto, mientras que los resultados del presente estudio, por el contrario, muestran una mayor preferencia para la modalidad remota, ya que la mayoría de los encuestados optó por 3 o más días desde casa.

Esta predilección por lo remoto podría relacionarse con que los encuestados encontraron varios beneficios en esta modalidad de trabajo, entre ellos se encuentra la mejora de las relaciones familiares debido a la flexibilidad de tiempo que les brinda (Villalba et al., 2017), que si bien es apreciada por los teletrabajadores no evita que experimenten ciertos problemas a la hora de conciliar su vida laboral y privada, lo cual podría explicar porque, a pesar de su afinidad por lo remoto, eligieron una forma mixta.

2.9. Motivación al teletrabajar

En cuanto a la motivación al realizar el trabajo remoto, los encuestados demostraron una respuesta bastante alta como se puede observar en el Gráfico 7. El 69.08% se encontró entre los puntajes de 7 y 10, el promedio fue de 7.26 y el puntaje más seleccionado fue 9 (20.14%).

Estos resultados son apoyados por el estudio de Gutiérrez y Solano (2020), quienes concluyen que al teletrabajar en contexto de crisis como el provocado por la pandemia de la COVID-19, genera que los trabajadores se sientan más motivados al realizar sus actividades, pues se sienten

más seguros, puedan brindarle más atención a su salud y otros temas personales como se pudo apreciar en las ventajas que los encuestados del presente estudio señalaron.

Gráfico 7. Nivel de motivación al teletrabajar

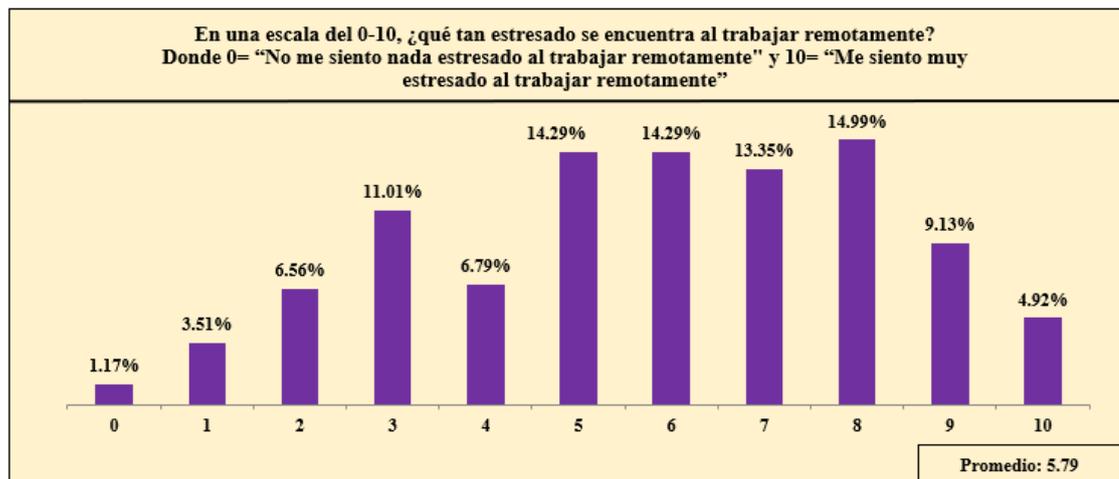


Fuente: Elaboración propia, 2021

2.10. Estrés al teletrabajar

Por otro lado, otro de los aspectos que podrían haber impactado en los teletrabajadores es el nivel de estrés al que se sintieron expuestos durante la realización de sus labores de manera remota, esto se puede observar en el Gráfico 8, donde las respuestas variaron bastante, encontrándose la mayoría entre los puntajes 5 y 8 (56.92%), siendo 5.79 el puntaje promedio.

Gráfico 8. Nivel de estrés al teletrabajar



Fuente: Elaboración propia, 2021

Esto podría significar que el estrés depende tanto de las circunstancias personales como del tipo de trabajo y de ahí la dispersión de los resultados, pues, como mencionan Thulin et al. (2019), la presión del tiempo puede aumentar debido a la situación familiar. En el presente estudio no se

encontró mayor diferencia entre los encuestados que convivían por lo menos con un hijo y los que no, pues sus niveles promedios de estrés fueron de 5.68 y de 5.87, respectivamente.

Asimismo, Hilbrecht et al. (2013) indican que para las mujeres, debido al papel tradicional que se les da en el cuidado del hogar y la familia podrían recibir aún más presión, sin embargo, en la presente investigación se encontraron niveles promedio de estrés muy similares tanto para mujeres (5.80) como para hombres (5.75).

Otro factor que podría provocar diferencias en la percepción del estrés es la edad del teletrabajador, pues como indican Arvola et al. (2017) algunas personas de edad más avanzada podrían experimentar altos niveles de estrés al enfrenarse a equipos tecnológicos. Esto se ve reflejado en que el nivel promedio de estrés de los encuestados mayores a 64 años fue mayor que el del grupo etario más joven, siendo 6.33 para el primero y 5.45 para este último.

Por otro lado, aquellos teletrabajadores que no experimentaron niveles altos de estrés, puede que hayan logrado encontrar el equilibrio mediante alguna de las claves que Escales (2021) sugirió como el saber exactamente lo que significaba flexibilidad en su organización, que esta haya fomentado el contacto social y que hayan adaptado el teletrabajo al estilo del equipo.

2.11. Preparación en habilidades para teletrabajar

Como se puede observar en el Gráfico 9, el nivel de preparación en habilidades necesarias para teletrabajar de los encuestados resultó moderado, ya que el puntaje promedio fue 6.17 y la respuesta más seleccionada fue 7 (18.03%). Además, solamente el 15.92% se ubicaba en un nivel 9 o 10 de preparación.

Gráfico 9. Nivel de preparación en habilidades para teletrabajar



Fuente: Elaboración propia, 2021

Esto podría mostrar que muchas de las habilidades que los encuestados identificaron como relevantes para poder realizar un óptimo trabajo remoto no habían sido desarrolladas al cien por ciento antes de que inicien sus labores en esta modalidad. Por ello, como mencionan Torten et al. (2016), las capacitaciones que recibieron cada uno de ellos por parte de sus entidades podrían haber contribuido a que su desempeño mejore. Así como, este apoyo y acompañamiento por parte de las ENIEX podría haber sido clave en el éxito de la implementación del teletrabajo (Zey, 2012).

Resulta muy positivo que los teletrabajadores a raíz de su experiencia de por lo menos unos meses y con el apoyo de sus instituciones hayan mejorado en estas habilidades, pues como indican Dima et al. (2019), los efectos positivos de esta modalidad dependen de que los trabajadores cuenten con las habilidades necesarias.

2.12. Productividad al teletrabajar

La OIT (2016a) reconoce a la productividad como uno de los efectos positivos que trae consigo el teletrabajo. En el Gráfico 10 se muestran los resultados sobre el nivel de productividad que los encuestados consideraron tener al teletrabajar.

Gráfico 10. Nivel de productividad al teletrabajar



Fuente: Elaboración propia, 2021

A nivel general, la productividad de los encuestados resultó bastante alta, ya que un 73.77% de estos se encontraron entre los puntajes 7 y 10, el promedio fue de 7.49 y la respuesta más seleccionada fue 9 (22.48%).

Estos resultados concuerdan con lo hallado por Barrios (2018) y Guerra (2019), cuyos estudios identificaron que la productividad es una ventaja altamente valorada por los teletrabajadores. A su vez, apoyan la conclusión de Benjumea-Arias et al. (2016), quienes consideran que el teletrabajo acarreará una mejora de la productividad.

Además, como menciona Zey (2012) los equipos virtuales son una buena herramienta para aumentar la productividad y según Pearce (2009) aquellos que trabajan algunos días a distancia aumentan su productividad general como se puede corroborar con los resultados del presente estudio.

Esto último va de la mano con lo hallado por Golden y Veiga (2008), quienes concluyeron que los trabajadores que realizan sus labores de manera remota obtienen mayores niveles de productividad que los que lo hacen presencialmente, lo cual podría indicar que la preferencia de los encuestados respecto a trabajar remotamente podría relacionarse con sentirse más productivos desde fuera de las oficinas presenciales.

Finalmente, Ripani (2020), especialista principal en la División de Mercados Laborales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), considera que si la implementación de teletrabajo durante la pandemia provocada por el COVID-19 resulta exitosa, esta modalidad podría ser reconocida como una herramienta muy importante para todos los involucrados y esto se ve claramente reflejado en los resultados del presente estudio.

3. Coeficientes de Correlación

La Tabla 2 muestra la matriz de coeficientes de correlación entre las variables estudiadas en la presente investigación.

Tabla 2. Coeficientes de Correlaciones entre las variables de estudio

	<i>Satisfacción</i>	<i>Preferencia</i>	<i>Motivación</i>	<i>Productividad</i>	<i>Estrés</i>	<i>Preparación</i>
<i>Satisfacción</i>	1					
<i>Preferencia</i>	0.6	1				
<i>Motivación</i>	0.87	0.54	1			
<i>Productividad</i>	0.76	0.52	0.79	1		
<i>Estrés</i>	-0.28	-0.18	-0.28	-0.23	1	
<i>Preparación</i>	0.36	0.21	0.36	0.38	-0.04	1

Fuente: Elaboración propia, 2021

Como se puede observar, los signos de las correlaciones son coherentes con lo planteado en el Modelo Teórico, donde todas las variables se encuentran en una relación directa (signo positivo) con excepción del “Estrés” que presenta una relación inversa (signo negativo).

La “Motivación” y la “Satisfacción” están fuertemente relacionadas con la “Productividad” (0.79 y 0.76, respectivamente), y, a su vez, entre ellas también existe una fuerte relación (0.87). Esto implicaría que al aumentar la “Motivación” y/o la “Satisfacción”, probablemente también habría un aumento en la “Productividad”.

Asimismo, la “Preferencia” muestra una relación moderadamente fuerte con la “Productividad” (0.52), mientras que la “Preparación” tiene una relación un poco menos fuerte con esta misma variable (0.38). Esto podría indicar que el aumentar la “Preferencia” podría contribuir un poco en el aumento de la “Productividad”, mas hacer lo mismo con la “Preparación”, seguiría teniendo un impacto, aunque un poco menor.

Finalmente, el “Estrés” muestra relaciones inversas muy leves con las demás variables, siendo las más altas las que tiene con “Motivación” y la “Satisfacción”.

4. Análisis de Regresión y Validación de Hipótesis

En la Tabla 3 se presentan los resultados del Análisis de Regresión y la validación de las hipótesis planteadas en el presente estudio.

Tabla 3. Resultados del Análisis de Regresión y Validación de Hipótesis

<i>Hipótesis</i>	<i>Coefficientes</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Validación Hipótesis</i>	<i>R²</i>	<i>Valor crítico de F</i>
H1 Satisfacción al trabajar remotamente → Productividad	0.230898649	4.017163661	0.0001	ACEPTADA	0.66	0.00
H2 Preferencia de trabajar remotamente → Productividad	0.277894006	2.257502306	0.0245	ACEPTADA		
H3 Motivación al trabajar remotamente → Productividad	0.471312739	8.466936606	0.0000	ACEPTADA		
H4 Estrés al trabajar remotamente → Productividad	-5.03426E-05	-0.002087406	0.9983	PARCIALMENTE*		
H5 Preparación para trabajar remotamente → Productividad	0.087747853	3.257575679	0.0012	ACEPTADA		

* *Hipótesis validada PARCIALMENTE: cumple con la relación indirecta, pero no de manera significativa.*

Fuente: Elaboración propia, 2021

Los coeficientes muestran una coherencia de signos, ya que todas las variables son positivas con excepción de “Estrés”, la cual fue planteada en relación inversa, esto significa que las cinco variables independientes influyen de la manera prevista en la variable dependiente.

En cuanto a la significancia, las relaciones de la “Productividad” con la “Satisfacción” (H1), la “Preferencia” (H2), la “Motivación” (H3) y la “Preparación” (H5) son las cuatro que presentan valores mayores a 1.96 en el Estadístico t (*T-Student*) y valores menores a 0.05 en la probabilidad (*p-value*), lo cual valida las hipótesis H1, H2, H3 y H5.

Sin embargo, en el caso de la relación de la “Productividad” con el “Estrés” (H4), esta no cumple con los criterios anteriormente mencionados, por lo que la H4 es validada solo de manera parcial, pues cumple con la relación indirecta, más no lo hace de manera significativa.

Asimismo, al tener un R^2 de 0.66 (superior a 0.3) y un Valor crítico de F de 0.00 (menor a 0.05), se considera que las cinco variables independientes explican de manera relevante la “Productividad”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las ventajas más valoradas por los teletrabajadores de las ENIEX que participaron en el presente estudio fueron: el ahorro de tiempo en traslados, el ahorro monetario, la flexibilidad de horarios, la posibilidad de correr menores riesgos y la autogestión de tiempo. Mientras que las desventajas principales fueron: el agotamiento por pasar muchas horas conectados, la dificultad para separar la vida laboral de la personal, los problemas con la conectividad y la falta de interacción o sentimiento de aislamiento.

Unas de las habilidades consideradas como más importantes por los colaboradores fueron: la gestión de tiempos, el autocuidado de la salud y las habilidades digitales, estas tres en muchos casos recibieron atención por parte de las ENIEX, ya que algunas de estas organizaron talleres y capacitaciones que trataron sobre dichos temas. Esto influyó positivamente en que la mayoría de los trabajadores considere que había mejorado en sus habilidades, y, a su vez, se sintiese más motivado. Por lo tanto, se evidencia la importancia de la adecuada capacitación, sobre todo cuando se genera un cambio tan grande, importante y repentino como fue la implementación del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19.

El que las ENIEX ofrecieran capacitaciones sobre el bienestar físico y mental, así como sobre conciliación familiar, resultó bastante acertado en el contexto altamente estresante y caótico en el que se implementó el teletrabajo, donde uno de los aspectos que los encuestados más extrañaban de la presencialidad era la separación entre la vida laboral y la privada. Por ello, se recomienda que se siga promoviendo y encontrando mecanismos que contribuyan a mejorar este equilibrio, pudiendo así aumentar la satisfacción con esta modalidad y la productividad de los teletrabajadores.

Otro aspecto importante que los colaboradores extrañan del trabajo presencial es el contacto y la cercanía con sus compañeros, en este sentido varias instituciones incentivaron el contacto social mediante la implementación de sesiones de integración, celebración de días festivos y de cumpleaños, entre las más relevantes, esto impactó en la satisfacción y motivación de los trabajadores, por lo que se considera una medida clave para acompañar al teletrabajo, pues de esta manera se disminuye el sentimiento de aislamiento al trabajar remotamente.

Una acción acertada por parte de las ENIEX fue el uso de plataformas de videollamadas y otras herramientas como *Microsoft Teams* que facilitaron no solo el intercambio de información laboral, sino que también permitió mantener el contacto social entre compañeros, disminuyendo así la probabilidad de que los colaboradores se sientan aislados.

El envío de equipos y materiales a casa facilitó las labores de los teletrabajadores y les brindó las mejores condiciones posibles de trabajo a distancia, esto junto con el apoyo con un porcentaje del gasto en servicios como la electricidad y el internet se consideran prácticas altamente recomendables a seguir por las organizaciones que deseen implementar exitosamente el teletrabajo, pues son muy valoradas por los colaboradores.

En el caso de las entidades que contaban con un canal o persona de soporte, la gran mayoría de colaboradores se sintieron satisfechos con su asesoría y la forma en que funciona. Por ello, se considera muy importante que las entidades puedan contar con algún tipo de soporte eficiente que brinde asesoría y apoyo permanente a los teletrabajadores considerando que para muchos la adaptación a esta modalidad puede aún resultarles difícil.

Se identificó que para los encuestados la frecuencia ideal para teletrabajar sería de 3 a más días, es decir que valoran positivamente el teletrabajo, sin embargo, y, debido a que uno de los aspectos que extrañan más es el contacto con los compañeros, se recomienda un formato mixto con mayor énfasis en lo remoto, pero con ciertas actividades que se lleven a cabo en el lugar físico de trabajo como podrían ser las actividades que fomentan el contacto social que fueron mencionadas anteriormente.

Asimismo, los factores que influyen en la productividad al teletrabajar son: la satisfacción, la preferencia de esta modalidad, la motivación, el estrés y la preparación previa.

La evaluación de los factores mediante la regresión múltiple validó que la “satisfacción”, la “preferencia”, la “motivación” y la “preparación” influyeron de manera directa y significativa a la “productividad”, mientras que el “estrés” influyó de manera inversa, mas no significativa en la misma.

Se determinó que los primeros cuatro factores mencionados explican en un 66% la productividad de los teletrabajadores encuestados, por lo que se concluye que el teletrabajo influye de manera positiva y significativa en la productividad de los teletrabajadores de ENIEX que operaron en el Perú al 2020.

Dado que la “motivación” y la “satisfacción” son las variables que impactan con mayor magnitud en la “productividad”, se recomienda que todas las decisiones que se hagan con la intención de aumentar esta última se basen en estrategias para aumentar la “motivación” y/o la “satisfacción”.

El apoyo de los altos cargos resulta relevante a la hora de implementar el teletrabajo, pues facilita el proceso, esto sumado a la capacidad y voluntad de los trabajadores de adaptarse a los cambios,

y, a su vez, brindando las capacitaciones y soporte necesario generan que el proceso de adaptación e implementación del teletrabajo sea más sencillo y permite que la motivación y la satisfacción de los colaboradores se mantenga e incluso aumente, logrando con ello también impactar de manera positiva en la productividad.

La presente investigación tiene un valor práctico para las ENIEX participantes, pues se les compartirá un informe con los principales hallazgos y recomendaciones, las cuales podrían ser tomadas en cuenta por los encargados de la implementación del teletrabajo en este tipo de entidades.

Finalmente, dado que el presente estudio se vio enmarcado por el contexto de emergencia provocado por la pandemia de la COVID-19, sería interesante también poder realizar uno similar en un momento en el que no se vea afectado por un evento tan crítico como este.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI. (s.f.). Recuperado de <http://portal.apci.gob.pe/index.php/preguntas-frecuentes/inscripcion-de-eniex>

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A*, 92, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>

Allen, T., Golden, T. & Schockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <http://dx.doi.org/10.1177/1529100615593273>

Angus, A., & Evans, M. (2020). *Coronavirus: Implications on Megatrends* [Webinar]. Euromonitor International. https://go.euromonitor.com/wb-video-consumers-2020-megatrends-and-covid-19.html?utm_campaign=WB_20_05_26_REC_COVID_and_Megatrends&utm_medium=Email&utm_source=0_Auto-Response_Email

Arvola, R., Tint, P., Kristjuhan, U., & Sirak, V. (2017). Impact of telework on the perceived work environment of older workers. *Scientific Annals of Economics and Business*, 64(2), 199-214. <https://doi.org/10.1515/saeb-2017-0013>

Bailey, D.E., & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>

Balthazard, P., Potter, R.E., & Warren, J. (2004). Expertise, extraversion and group interaction styles as performance indicators in virtual teams: how do perceptions of IT's performance get formed? *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 41-64. <https://doi.org/10.1145/968464.968469>

Barrios, C. (2018). *Factores que determinan el éxito en la implementación del teletrabajo según teletrabajadores de una empresa de consultoría en Bogotá* [Tesis de magister, Universidad EAFIT]. Repositorio Semantic Scholar <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:190440766>

Baruch, Y. (2000) Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>

- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997) Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30. <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>
- BBVA (26 de mayo de 2020). *La transformación “agile”, uno de los pilares de la adaptación de BBVA en tiempos de COVID-19*. <https://www.bbva.com/es/es/la-transformacion-agile-uno-de-los-pilares-de-la-adaptacion-de-bbva-en-tiempos-de-covid-19/>
- Belzunegui-Eraso, A. (2002). El control del tiempo de trabajo en el teletrabajo itinerante. *Sociología del Trabajo*, 45, 69-96. <https://revistas.ucm.es/index.php/STRA/index>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 1-18; <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Benjumea-Arias, M.L., Villa-Enciso, E.M. y Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73. <https://doi.org/10.22430/24223182.172>
- Blasco, L. (4 de octubre de 2020). *Coronavirus y teletrabajo: 5 modelos de oficina del futuro” que están emergiendo gracias a la pandemia*. BBC News Mundo. https://www.bbc.com/mundo/noticias-54356853?utm_campaign=later-linkinbio-bbcmundo&utm_content=later-10711600&utm_medium=social&utm_source=instagram
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Brown, M., Prewett, M., & Grossenbacher, M. (2020). Distancing Ourselves From Geographic Dispersion: An Examination of Perceived Virtuality in Teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 24(3), 168-185. <http://dx.doi.org/10.1037/gdn0000120>
- Brunelle, E. (2009). Do Virtual Enterprises Exist? A Proposed Analysis Model. *International Journal of e-Business Management*, 3(2), 43-55. <http://doi.org/10.3316/IJEBM0302043>
- Bunce, M., Wright, K., & Scott, M. (2018). ‘Our newsroom in the cloud’: Slack, virtual newsrooms and journalistic practice. *New Media & Society*, 20(9), 3381-3399. <https://doi.org/10.1177%2F1461444817748955>

Burbach, M.E., & Day, F.C. (2014). Does Organization Sector Matter in Leading Teleworker Teams? A Comparative Case Study. *International Journal of Business Research and Development*, 3(4), 8-21. <https://doi.org/10.24102/ijbrd.v3i4.547>

Caillier, J.G. (2013). Are Teleworkers Less Likely to Report Leave Intentions in the United States Federal Government Than Non-teleworkers Are? *American Review of Public Administration*, 43(1), 72-88. <https://doi.org/10.1177/0275074011425084>

Calvasina, G.E., Calvasina, R.V., & Calvasina E.J. (2012). The virtual office: HRM Legal, Policy, and Practice Issues. *Business Studies Journal*, 4(2), 37-46. <https://www.abacademies.org/journals/month-december-year-2012-vol-4-issue-2-journal-bsj-past-issue.html>

Cataño, S., & Gómez, N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 5(1), 82-91. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4804770>

Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional - COEECI. (s.f.). Recuperado de <https://www.coecici.org.pe/>

De Vita, V. (19 de abril de 2020). *El teletrabajo ha generado más estrés y también ha obligado a ampliar el horario laboral*. Los Andes. <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=el-teletrabajo-ha-generado-mas-estres-y-tambien-ha-obligado-a-ampliar-el-horario-laboral>

Decreto de Urgencia N°026-2020 (15 de marzo de 2020). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566447/DU026-20201864948-1.pdf>

Del Río, O. (2 de abril de 2020). El coronavirus y su impacto en la actividad laboral. *La Ley*. <https://laley.pe/art/9490/el-coronavirus-y-su-impacto-en-la-actividad-laboral>

Deloitte Legal. (marzo, 2020). Aprobación Ley de Teletrabajo. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/legal/cl-LeyTeletrabajo.pdf>

Dickson, K., & Clear, F. (julio, 2006). *Management Issues in the Adoption of Telework Amongst SMEs in Europe* [Presentación de paper]. 2006 Technology Management for the Global Future - PICMET 2006 Conference, Estambul, Turquía. <https://doi.org/10.1109/picmet.2006.296745>

- Dima, A-M., Tuclea, C-E., Vrânceanu, D-M., & Tigu, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. *Sustainability*, 11(13), 1-12. <https://doi.org/10.3390/su11133506>
- Dixon, K., Panteli, N. (2010). From virtual teams to virtuality in teams. *Human Relations*, 63(8), 1177-1197. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726709354784>
- Drake, S. Jaffe, J. Boggs, R. (2009). *Worldwide Mobile Worker Population 2009-2013 Forecast*. (Doc # 221309). IDC Market Analysis Report.
- Dunn, E. (2018). Making it work remotely. *Entrepreneur*, 46(7), 20-21. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=b9h&AN=131140080&lang=es>
- Editorial Economía y Finanzas (2020). *Manual del Régimen Laboral Tomo 1*. Editorial Economía y Finanzas.
- Employers rebuild in a post-coronavirus workplace. (2020). *Workforce*, 99(2), 11. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=144308749&lang=es>
- Escales, X. (4 de febrero de 2021). *Teletrabajo: Somos más productivos pero ¿a qué precio?* Always People First. <https://www.linkedin.com/pulse/teletrabajo-somos-m%25C3%25A1s-productivos-pero-qu%25C3%25A9-precio-xavi-escales/?trackingId=Ojd15tXGSZqLLXOteby8mg%3D%3D>
- Eversole, B.A.W., Venneberg, D.L., & Crowder, C.L. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14 (4), 607-625. <https://doi.org/10.1177/1523422312455612>
- Flores, L., & Prado, E. (7 de junio de 2020). *Empresas en riesgo de ampliar brechas de género por Covid-19*. Semana Económica. <https://semanaeconomica.com/management/talentoy-cultura/equidad-de-genero-empresas-en-riesgo-de-ampliar-brecha-por-covid-19>
- Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M.J. (2020). Work–Life Balance, Organizations and Social Sustainability: Analyzing Female Telework in Spain. *Sustainability*, 12(9),1-21. <https://doi.org/10.3390/su12093567>
- Gascueña, D. (7 de mayo de 2020). *El teletrabajo: ¿la nueva normalidad pos COVID-19?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/el-teletrabajo-la-nueva-normalidad-pos-covid-19/>

- Genova, G.L. (2010). The anywhere office = Anywhere liability. *Business Communication Quarterly*, 73(1), 119-126. <https://doi.org/10.1177/1080569909358104>
- Golden, T. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T., & Veiga, J. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Guerra, L. (2019). *Impactos del teletrabajo percibidos por un grupo de Gestores de Recursos Humanos de la ciudad de Bogotá*. [Tesis de magister, Universidad EAFIT]. Repositorio Core <https://core.ac.uk/download/pdf/211118868.pdf>
- Gutiérrez, J., & Solano, J. (2020). Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19. *Revista Cuadernos de Administración*, 1(1), 15-28. https://www.uned.ac.cr/sites/default/files/inline-files/02_2215-5880_V11_15-28.pdf
- Harker Martin, B. & MacDonnell, R. (2012), Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes, *Management Research Review*, 35(7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-437. <https://doi.org/10.1108/00483480310477515>
- Hilbrecht, M., Shaw, S., Johnson, L., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: Teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130-144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>
- Hogarth, T., Hasluck, C., Pierre, G., Winterbotham, M., & Vivian, D. (2001). *Work-Life Balance 2000: Results from the Baseline Study* (Research Report 249). Department for Education and Employment. https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/publications/2001/hogarth_et_al_2001_worklife.pdf
- Hraskova, D., & Rolkova, M. (octubre, 2012). *Teleworking – a flexible conception of managing the enterprise* [Presentación de paper]. 2nd International Scientific Conference “Whither our

Economies” – 2012, Vilna, Lituania. https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/42526/1/MPRA_paper#%20page=40

Jesuthasan, R., Malcom, T., & Cantrell, S. (22 de abril de 2020). *How the Coronavirus Crisis Is Redefining Jobs*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/how-the-coronavirus-crisis-is-redefining-jobs>

Kanellopoulos, D.N. (2011). How can teleworking be pro-poor? *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 8-29. <https://doi.org/10.1108/17410391111097401>

Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190801895502>

Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 12(1), 61-79. <https://doi.org/10.1080/13594320344000020>

Kossek, E.E., Lautsch, B.A., & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>

Ley N°30036, Ley que regula el teletrabajo (5 de junio del 2013). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-teletrabajo-ley-n-30036-946195-3/>

Making telework work. (2020). *Managing People at Work*, 7(8), 3. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=b9h&AN=142408484&lang=es>

Malenfant, R. (2009). Risk, Control and Gender: Reconciling Production and Reproduction in the Risk Society. *Organization Studies*, 30(2&3), 205-226. <https://doi.org/10.1177/0170840608101477>

Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41 (4), 450-469. <https://doi.org/10.1108/00483481211229375>

- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: the case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609–634. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0177>
- Mello, J.A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261. <https://doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>
- Mirchandani, K. (2000). “The Best of Both Worlds” and “Cutting My Own Throat”: Contradictory Images of Home-Based Work. *Qualitative Sociology*, 23(2), 159-182. <https://doi.org/10.1023/A:1005448415689>
- Moon, N.W., Linden, M.A., Bricout, J.C., & Baker, P.M.A. (2014). Telework rationale and implementation for people with disabilities: Considerations for employer policymaking. *Work*, 48(1), 105-115. <https://doi.org/10.3233/WOR-131819>
- Musson, G., & Tietze, S. (2004). Feelin' groovy♪: appropriating time in home-based telework. *Culture and Organization*, 10(3), 251-264. <https://doi.org/10.1080/14759550412331297174>
- OIT. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf
- OIT. (10 de noviembre de 2016a). ¿Cuáles son los beneficios y los riesgos del teletrabajo en las tecnologías de la comunicación y los servicios financieros? https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang--es/index.htm
- OIT. (2016b). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf
- OIT. (2020a). *Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740038/lang--es/index.htm
- OIT. (2020b). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Segunda edición. Estimaciones actualizadas y análisis*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/documents/briefingnote/wcms_740981.pdf

Ortega, L. (2017). *Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados* [Tesis de grado, Universidad Santo Tomás] Repositorio Universidad Santo Tomás

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2880/Ortegaluisa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pabón-Montealegre, M.V., & Muñoz-Zapata, D.E. (2018). Comunicación y Teletrabajo para la convergencia generacional: Análisis de casos de empresas de comunicación en Medellín, Colombia. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 9(1), 16-27.

<http://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/149>

Pantigoso, P. (14 de mayo de 2020). *La salud sí es economía y viceversa /COVID-19*. América Economía.

https://www.ey.com/es_pe/covid-19/salud-es-economia-viceversa?fbclid=IwAR2OSEDZ--

Pearce, J. (2009). Successful Corporate Telecommuting with Technology Considerations for Late Adopters. *Organizational Dynamics*, 38(1), 16–25.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.002>

Pérez, M., Martínez, A., & De Luis, P. (2003). The management of teleworking adoption: an organisational study of feasibility perception in industrial and service companies. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(3), 226-248.

<https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2003.003663>

Pérez, M., Martínez, A., De Luis, P., & Vela, M.J. (2005). The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation*, 25(12), 1476-1483.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.04.002>

Peters, P., & Batenburg, R. (2015). Telework adoption and formalisation in organisations from a knowledge transfer perspective. *International Journal of Work Innovation*, 1(3), 251-270.

<https://doi.org/10.1504/IJWI.2015.074169>

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399. <http://dx.doi.org/10.1108/01409171111117843>

Rayman, P., Bailyn, L., Dickert, J., Carré, F., Harvey, M., Krim, R., & Read, R. (1999). Designing organizational solutions to integrate work and life. *Women in Management Review*, 14(5), 164-176. <https://doi.org/10.1108/09649429910281934>

Redacción de El Comercio (25 de mayo de 2021). Congreso aprobó nueva ley de teletrabajo: ¿cuáles son las principales novedades? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/congreso-aprueba-nueva-ley-de-teletrabajo-cuales-son-las-principales-novedades-trabajo-remoto-home-office-nndc-noticia/?ref=ecr>

Reglamento del Decreto Legislativo N° 719 de Cooperación Técnica Internacional. ANEXO DEL D.S. N° 015-92-PCM (30 de enero de 1992). [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/448F04297C5DC83405257C7800709212/\\$FILE/anexo_reglamento_719.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/448F04297C5DC83405257C7800709212/$FILE/anexo_reglamento_719.pdf)

Reilly, P. (2001). *Flexibility at work: Balancing the interests of employer and employee*. Gower Publishing. <https://doi.org/10.1108/ebr.2001.05413bae.001>

Revista Actualidad Laboral (21 de mayo de 2021). Congreso aprueba nueva ley de teletrabajo. *Actualidad Laboral*. https://actualidadlaboral.com/congreso-aprueba-nueva-ley-de-teletrabajo/?fbclid=IwAR3s4dwwMsUhO-0flikw_i9XExwkHFKJiF8vjqxUX_G2ubqIaMUO5sBObF4

Ripani, L. (24 de marzo de 2020). *Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial*. BID. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>

Rodrigo, B. (14 de abril de 2020). *El lento regreso a una oficina que ya nunca volverá a ser la misma*. ABC ECONOMÍA. https://www.abc.es/economia/abci-lento-regreso-oficina-nunca-volvera-misma-202004140229_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Ffeed%2Fnews%2Fqu-nos-deparar-la-vuelta-a-la-oficina-4845788

Russell, H., O'Connell, P.J., & McGinnity, F. (2008). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>

Schepp, D. (24 de mayo de 2012). *Gen Y Wants 'Balance' More Than an Interesting Job or Wealth, Study Finds*. AOL. <https://tinyurl.com/23u46e9c>

Schomer, S. (2020). How to talk to your team. *Entrepreneur*, 48(4), 40. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=144330201&lang=es>

Scott, D., Dam, I., Páez, A., & Wilton, R.D. (2012). Investigating the effects of social influence on the choice to telework. *Environment and Planning A*, 44(5), 1016-1035. <https://doi.org/10.1068/a43223>

Shekhar, S. (2006). Understanding the virtuality of virtual organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(6), 465-483. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730610687755>

So far, yet so close: How to build a culture when your team members are working remotely. (2018). *Managing People at Work*, 5(10), 3. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=129330228&lang=es>

Sorensen, S.O. (2017). The Performativity of Choice: Postfeminist Perspectives on Work–Life Balance. *Gender, Work and Organization*, 24(3), 297-313. <https://doi.org/10.1111/gwao.12163>

Tapasco-Alzate, O., & Giraldo-García, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>

Thulin, E., Vihelmsen, B., & Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11(11), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su11113067>

Tietze, S., & Musson, G. (2010). Identity, identity work and the experience of working from home. *Journal of Management Development*, 29(2), 148-156. <https://doi.org/10.1108/02621711011019288>

Topi, H. (2004). Supporting Telework: Obstacles and Solutions. *Information Systems Management*, 21(3), 79-85, <https://doi.org/10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82481.12>

Torten, R., Reaiche, C., & Carballo, E. (2016). Teleworking in the new millennium. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 317-326. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0060>

Townsend, A.M., DeMarie, S.M., & Hendrickson, A.R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29. <http://www.jstor.org/stable/4165474>

Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2011). An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. *IEEE*

Transactions on Professional Communication, 54(1), 56-67.
<https://doi.org/10.1109/TPC.2010.2041387>

Tysiac, K. (2017). Flexibility as a retention tool. *Journal of Accountancy*, 223(2), 24-28.
<https://search.proquest.com/trade-journals/flexibility-as-retention-tool/docview/1864054684/se-2?accountid=43860>

Valmohammadi, C. (2012). Investigating the perceptions of Iranian employees on teleworking. *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 236 – 241.
<http://dx.doi.org/10.1108/00197851211231513>

Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77-96.
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>

Villalba, W., Villamizar, L., & Sánchez, M. (2017). Model for implementation of teleworking in software development organizations. *Sistemas & Telemática*, 15(43), 29-44.
<http://dx.doi.org/10.18046/syt.v15i43.2734>

Watts, J.H. (2009). ‘Allowed into a Man’s World’ Meanings of Work–Life Balance: Perspectives of Women Civil Engineers as ‘Minority’ Workers in Construction. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 37-57. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00352.x>

What have we learned? Leaders share tales of how their workplaces rose to meet the challenges of COVID-19. (2020). *Managing People at Work*, 7(13), 3.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=143755616&lang=es>

Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>

Wilton, R.D., Páez, A., & Scott, D.M. (2011). Why do you care what other people think? A qualitative investigation of social influence and telecommuting. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 45(4), 269-282. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tra.2011.01.002>

Zey, M.G. (2012). Virtual Teams: The Problems and Possibilities of Computer and Cyber-Based Global Work Groups in Modern Organizations. *Journal of International Management Studies*,

12(3),

9-23.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=84380417&lang=es>

ANEXOS

ANEXO 1. Guía para entrevista con representantes de las ENIEX

Guía para entrevista con representantes de las ENIEX

- **Presentación**

- Mi nombre es Andrea Castro soy Bachiller en Administración por la Universidad del Pacífico y estoy realizando mi tesis para obtener el título de licenciada, titulada “Impacto del teletrabajo en los trabajadores de Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional Constituidas en el Extranjero (ENIEX) que operan en Perú al 2020”.
- El proyecto se encuentra aprobado por el Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico y es asesorada por el Dr. Enrique Saravia, Vicedecano de Administración de la misma institución educativa.
- Asimismo, hubo un contacto previo con la COEECI, quien conoce la investigación y gentilmente ha corroborado los datos electrónicos de ustedes a los que me estoy permitiendo dirigir la presente.
- La tesis tiene como objetivo general analizar el impacto del teletrabajo (*para efectos de esta investigación indistintamente cuando se mencione teletrabajo se estará mencionando el trabajo remoto y el home office*) en los trabajadores de ENIEX que operan en Perú al 2020, es por ello por lo que en esta entrevista quisiéramos conocer más sobre cómo funciona su ENIEX y cuál es la apreciación que tienen sobre el teletrabajo y sus impactos en los trabajadores.
- Las respuestas de esta entrevista servirán para terminar de modelar la encuesta que luego se les pedirá completar a todos los trabajadores de la ENIEX, encuesta que será a través de un enlace a *Google Forms*, de acceso sencillo y manteniendo el anonimato.
- Finalmente, los hallazgos y aportes de la investigación, en caso ustedes gusten, podremos enviárselos una vez finalizado el proyecto.
- Desde ya, muchas gracias por su tiempo y sus valiosas respuestas.

- **Importante antes de iniciar:**

- La entrevista tendrá una duración aproximada de 45 minutos a partir del momento en que iniciemos con las preguntas, agradezco desde ya su participación.
- Cabe resaltar que no se solicitará ningún tipo de información sensible, además, **todas las respuestas serán confidenciales**, sin embargo, para facilitar la investigación, deseáramos, de ser posible, que nos den su consentimiento para grabar la entrevista y luego poder revisar las respuestas.

- En cuanto a la estructura de la entrevista, esta tendrá 3 etapas: la primera sobre datos generales, seguidas por preguntas sobre su ENIEX y el teletrabajo o trabajo remoto, y, finalmente una sección en la cual nos podrán contar sobre su apreciación general de la experiencia del teletrabajo en su entidad.
- Sus respuestas son muy valiosas para nuestra investigación, por lo que, en la medida en que usted pudiese profundizar en sus respuestas, le estaríamos muy agradecidos.

- **Sección 1: Datos generales**

- Por favor, podría contarnos un poco sobre usted:
 - Su nombre
 - Su nacionalidad
 - Su profesión y/o especialidad
 - El cargo que tiene en su entidad
 - El tiempo que lleva en su entidad

- **Sección 2: Preguntas sobre ENIEX y teletrabajo**

- **Objetivo 1: Conocer cómo está estructurada la ENIEX**

- **Estructura y actividades de las ENIEX**

- ¿Cuáles son los tipos de actividades y/o proyectos que suelen realizar en su entidad?
- ¿Con qué ministerios o sectores trabaja?
- ¿En qué áreas de trabajo se divide su ENIEX?
- ¿Con qué tipo de actores u otras instituciones suele colaborar?
- ¿Tienen socios locales con los que están trabajando?
- ¿Cómo se contactan con sus beneficiarios?
- A raíz de la pandemia, ¿ha visto reducido sus ingresos? y de ser así, ¿cómo ha afectado esto en las contrataciones y adquisición o potenciamiento de equipos necesarios para el teletrabajo?

- **Perfil de los trabajadores**

- ¿Qué tipo de carreras y/o especialidades tienen los profesionales de su ENIEX?
- ¿De qué nacionalidades son sus trabajadores extranjeros?
- ¿Algunos de ellos vienen trabajando remotamente desde fuera del Perú debido a la pandemia o ya lo hacían desde antes?

- ¿Sus trabajadores tenían antes de la pandemia facilidad para el trabajo remoto o les ha costado esfuerzo adaptarse al mismo?

○ **Objetivo 2: Conocer opinión sobre el teletrabajo**

- ¿Cuáles considera que son las principales ventajas que trae el teletrabajo para sus trabajadores?
- ¿Cuáles considera que son las principales desventajas que trae el teletrabajo para sus trabajadores?
- ¿Cuáles son las habilidades que considera que un trabajador debe tener o generar para poder desenvolverse bien en un entorno de teletrabajo?
- ¿Qué tipos de herramientas o softwares considera importantes para dar soporte al teletrabajo?
- ¿Considera que el teletrabajo tiene un impacto positivo en la satisfacción de los trabajadores?
- ¿Considera que el teletrabajo tiene un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores?

○ **Objetivo 3: Entender cómo se desarrolla el teletrabajo en su ENIEX.**

- Ahora bien, incidiendo en el teletrabajo en su ENIEX.
- ¿Desde cuando comenzaron a utilizar el teletrabajo?
- ¿Cuáles considera que han sido los principales retos que han enfrentado o están enfrentando a la hora de implementar el teletrabajo?
- En cuanto a la naturaleza del puesto, ¿considera que la mayoría de los trabajadores pueden realizar correctamente el teletrabajo?
- ¿Cuáles son los perfiles/puestos/áreas que más se acomodan para trabajar remotamente?
- ¿Qué habilidades de sus trabajadores son las más importantes que han salido a relucir en esta modalidad de trabajo?
- ¿Qué tipo de herramientas o softwares están utilizando al hacer teletrabajo?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan al teletrabajar?
- Y, ¿Cuáles para el reporte?
- ¿Han aplicado algún tipo de medidas diferentes debido al teletrabajo?, por ejemplo, horarios flexibles, sesiones de integración, entre otros.
- ¿Han incorporado algún tipo de evento o actividad para mantener el contacto social entre los trabajadores?

- ¿Siente usted que el cumplimiento de las obligaciones de sus colaboradores ha mejorado o disminuido bajo este sistema?
- En general ¿cómo se maneja la desconexión tecnológica que ha sido recientemente implementada por el gobierno? ¿ya lo venían haciendo ustedes o se están adaptando a ello?
- ¿De qué manera considera usted que la desconexión tecnológica afecta a la productividad?
- Cuando la situación se normalice totalmente, ¿Considera que su ENIEX se mantendrá trabajando remotamente, retornará parcialmente o volverá a la modalidad presencial?
- En caso decidan priorizar el retorno de algunos trabajadores ¿cuáles áreas serían las que se mantendrían remotamente?

- **Sección 3:**

- En esta sección, si así lo desea, puede profundizar sobre cualquiera de los temas tratados y/o agregar información extra que considere relevante para la investigación.

- **Cierre de la entrevista**

- Muchas gracias por su tiempo y el interés puesto en el desarrollo de la entrevista, como ya se ha comentado, la siguiente etapa será el envío de las encuestas para los trabajadores, por lo que agradezco desde ya su apoyo con la distribución de las encuestas entre sus trabajadores para poder tener toda la información necesaria para el estudio.
- El envío del enlace para las posteriores encuestas se lo haré llegar por correo en los próximos días, una vez que se haya cerrado esta primera etapa.
- Nuevamente muchas gracias y estaremos en contacto para brindarles, en caso así lo deseen, el informe final una vez la investigación culmine.

ANEXO 2. Encuesta a trabajadores

Encuesta a trabajadores

I. GENERALES

1. ENIEX a la que pertenece
 - a. **Listado** de las ENIEX que son parte del estudio.
2. Edad
 - a. 18-24
 - b. 25-34
 - c. 35-44
 - d. 45-54
 - e. 55-64
 - f. Más de 64
3. Género
 - a. F
 - b. M
4. Nacionalidad
 - a. **Listado** de nacionalidades que fueron mencionadas por los entrevistados.
 - b. Otra _____
5. Profesión
 - a. **Listado** de profesiones que fueron mencionadas por los entrevistados.
 - b. Otra _____
6. Área a la que pertenece
 - a. **Listado** armado con base en las entrevistas.
 - b. Otra _____
7. Tipo de trabajo
 - a. En campo
 - b. En oficina
 - c. Mixto
8. Cohabitanes [**PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN**]
 - a. Pareja
 - b. Padres
 - c. Hijos
 - d. Hermanos
 - e. Amigos
 - f. Nietos
 - g. Mascotas
 - h. Ninguno

II. RELACIÓN PERSONAL CON EL TELETRABAJO

9. En una escala del 0-10, ¿cuánto le gusta trabajar remotamente? [**DONDE 0= “NO ME GUSTA PARA NADA TRABAJAR REMOTAMENTE, 10= “ME ENCANTA TRABAJAR REMOTAMENTE”**]
 - a. Escala del 0 al 10
10. ¿Dónde o cómo prefiere trabajar?
 - a. Remotamente
 - b. Presencialmente
 - c. Una forma mixta (semi presencial)

11. ¿Tiene un espacio óptimo en tu casa para realizar tu trabajo de manera eficiente?
 - a. Sí
 - b. No
12. En una escala del 0-10, ¿qué tan motivado se encuentra al trabajar remotamente? **[DONDE 0= “NO ME SIENTO NADA MOTIVADO AL TRABAJAR REMOTAMENTE, 10= “ME SIENTO MUY MOTIVADO AL TRABAJAR REMOTAMENTE”]**
 - a. Escala del 0 al 10
13. En una escala del 0-10, ¿qué tan productivo se considera al trabajar remotamente? **[DONDE 0= “NO ME SIENTO NADA PRODUCTIVO AL TRABAJAR REMOTAMENTE, 10= “ME SIENTO MUY PRODUCTIVO AL TRABAJAR REMOTAMENTE”]**
 - a. Escala del 0 al 10
14. En una escala del 0-10, ¿qué tan estresado se encuentra al trabajar remotamente? **[DONDE 0= “NO ME SIENTO NADA ESTRESADO AL TRABAJAR REMOTAMENTE, 10= “ME SIENTO MUY ESTRESADO AL TRABAJAR REMOTAMENTE”]**
 - a. Escala del 0 al 10
15. Marque las VENTAJAS principales que le brinda a usted el teletrabajo. **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
 - a. **Listado** de ventajas
16. Marque las DESVENTAJAS principales que le ocasiona el teletrabajo . **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
 - a. **Listado** de desventajas
17. Marque las HABILIDADES más importantes que debe tener un trabajador. **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
 - a. **Listado** de habilidades
18. En una escala del 0-10, antes de iniciar el teletrabajo, ¿qué tan preparado se encontraba en cuanto a habilidades para trabajar remotamente? **[DONDE 0= “NADA PREPARADO”, 10= “MUY PREPARADO”]**
 - a. Escala del 0 al 10
19. Luego de haber trabajado por lo menos unos meses remotamente, ¿considera que ha desarrollado o mejorado en alguna de estas habilidades?
 - a. Sí
 - b. No

III. RELACIÓN LABORAL CON EL TELETRABAJO

20. ¿Cuál considera que es la opinión de los más altos cargos de su ENIEX sobre el teletrabajo?
 - a. Generalmente positiva
 - b. Generalmente negativa
 - c. No sabría decirlo
21. ¿Con qué frecuencia se comunica con sus compañeros sobre temas **relacionados** a su trabajo?
 - a. 1 vez a la semana
 - b. 1-2 veces al día
 - c. Cada vez que sea necesario
 - d. Nunca

22. ¿Por qué medios se conecta con sus compañeros para temas **relacionados** a su trabajo?
[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]
- Listado de medios
 - Otra _____
23. ¿Se siente cómodo mientras se comunica con sus compañeros de forma remota sobre temas relacionados con su trabajo?
- Sí
 - No
24. ¿Tiene buena conexión a internet mientras trabaja desde casa?
- Sí
 - A veces
 - No
25. Señale, por favor, las medidas que ha aplicado su ENIEX debido al teletrabajo. **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
- Listado de medidas aplicadas
 - Ninguna
 - Otra _____
26. Señale, por favor, las capacitaciones u orientaciones que le brindó su ENIEX debido al teletrabajo. **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
- Listado de capacitaciones y orientaciones
 - No he recibido ninguna capacitación u orientación
 - Otra _____
27. ¿Cuentan con algún canal o persona que pueda brindarle soporte tecnológico cuando se presente algún inconveniente o duda a la hora de realizar su trabajo remotamente?
- Sí
 - No
28. ¿Se encuentra satisfecho con la manera en que funciona?
- Sí
 - No
 - No cuento con un canal o persona
29. Señale, por favor, los materiales que le haya proporcionado su ENIEX. **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
- Listado de materiales
 - No me proporcionó ninguno
 - Otra _____
30. ¿Qué tipo de plataformas, programas, herramientas o softwares utiliza para dar soporte al teletrabajo?
- Listado de plataformas, programas, herramientas y softwares
 - Otra _____

IV. RELACIÓN SOCIAL CON EL TELETRABAJO

31. ¿Con qué frecuencia se comunica con sus compañeros sobre temas **NO relacionados** a tu trabajo?
- 1 vez a la semana
 - 1-2 veces al día
 - Cada vez que sea necesario
 - Nunca

32. ¿Por qué medios se conecta con sus compañeros para temas **NO relacionados** a su trabajo? **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
- Listado** de medios
 - Otra _____
33. ¿Se siente cómodo mientras se comunica con sus compañeros de forma remota?
- Sí
 - No
34. Señale, por favor, las medidas que ha aplicado su ENIEX para mantener o fomentar el contacto social. **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
- Listado** de medidas para mantener o fomentar el contacto social
 - Otra _____
35. ¿Qué aspectos extraña de trabajar presencialmente? **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
- Listado** de aspectos a extrañar
 - Ninguno
 - Otra _____

V. LUEGO DE QUE LA SITUACIÓN SANITARIA MEJORE

36. ¿Cuál sería la cantidad de días que preferiría trabajar remotamente a la semana?
- 1 día a la semana
 - 2 días a la semana
 - 3 días a la semana
 - Más de 3 días a la semana
 - Solo cuando lo desee
 - Ningún día
37. ¿Cuáles son las razones por las que le gustaría mantener el trabajo remoto? **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
- Listado** de razones para mantener el trabajo remoto
 - Ninguna
 - Otra _____
38. ¿Cuáles son las razones por las que NO le gustaría mantener el trabajo remoto? **[PUEDE MARCAR MÁS DE 1 OPCIÓN]**
- Listado** de razones para no mantener el trabajo remoto
 - Ninguna
 - Otra _____

ANEXO 3. Comunicación con la COEECI



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Andrea Ines Castro Zegarra <a.castrozegarra@alum.up.edu.pe>

Invitación a participar en proyecto de investigación Universidad del Pacífico

3 mensajes

Andrea Ines Castro Zegarra <a.castrozegarra@alum.up.edu.pe>
Para: coeeci@coeeci.org.pe, comunicaciones@coeeci.org.pe
Cco: Andrea Ines Castro Zegarra <a.castrozegarra@alum.up.edu.pe>

7 de diciembre de 2020, 12:16

Buenas tardes,

Es un placer poder saludarlos, soy **Andrea Inés Castro Zegarra, Bachiller en Administración por la Universidad del Pacífico** y estoy en proceso de realizar mi tesis de investigación para obtener el título profesional titulada **"Impacto del teletrabajo en los trabajadores de Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional Constituidas en el Extranjero (ENIEX) que operan en Perú al 2020"**, teniendo como asesor al Dr. Enrique Saravia, Vicedecano de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico. Adjunto correo de aprobación del proyecto de tesis.

Me he concentrado en el tema de las ENIEX ya que es de mi conocimiento el gran rol que cumplen en el desarrollo de nuestro país apoyando distintos proyectos de cooperación que benefician a las poblaciones más vulnerables, siendo así un actor y socio clave del Estado peruano. Además, dada su internacionalidad, ya utilizaban el teletrabajo o trabajo remoto para desarrollar con fluidez sus actividades en sus coordinaciones regionales o globales, y, ahora dada la coyuntura, esta modalidad se ha vuelto crucial para poder mantener los proyectos en acción. Dado esto considero que el proyecto que estoy desarrollando será de gran relevancia para las ENIEX del Perú.

El objetivo de la tesis es *analizar el impacto del teletrabajo en trabajadores de ENIEX que operan en el Perú y que se encuentran afiliadas a la COEECI*, es por ello por lo que agradecería que me brinden su apoyo para **validar la Base de Datos que construí con base a la información sobre sus miembros que se encuentra en su sitio web (adjunto archivo Excel)**. **Los datos más importantes son los correos electrónicos y teléfonos a los que pueda comunicar, pero, por favor, también validar los siguientes datos: el nombre de los representantes de cada institución, el país, la temática y el RUC (sus columnas se encuentran sombreadas en celeste claro).**

Asimismo, les agradecería mucho, en caso les sea posible, comentar a sus miembros sobre la investigación que estoy realizando para poder contar con su apoyo en las siguientes etapas.

Les agradezco desde ya su tiempo y quedo atenta a su gentil respuesta.

Muchas gracias y saludos cordiales,

Andrea Inés Castro Zegarra

2 adjuntos

 **Base de Datos Miembros COEECI.xlsx**
18K

 **Aceptación de la inscripción del tema de Tesis __ ANDREA INES CASTRO ZEGARRA.pdf**
208K

Comunicaciones COEECI <comunicaciones@coeeci.org.pe>
Para: Andrea Ines Castro Zegarra <a.castrozegarra@alum.up.edu.pe>
Cc: COEECI Perú <coeeci@coeeci.org.pe>

9 de diciembre de 2020, 23:53

Estimada Andrea, muchas gracias por vuestro interés. Te saluda Diana Conrado, de COEECI.

He compartido vuestro correo con todas nuestras asociadas, para que estén al tanto en caso les contactes.

Por otro lado, adjunto el directorio de nuestras asociadas con la información que manejamos.

Saludos y te deseamos éxito en tu proyecto.

--

Diana Conrado Bello
Asist. Consejo Directivo y Comunicaciones
COEECI - www.coeeci.org.pe
Celular: 988 899 103

[El texto citado está oculto]

 **DIRECTORIO COEECI_diciembre 2020.xlsx**
37K

ANEXO 4. Modelo de invitación para participar en proyecto de investigación

Destinatarios:

Archivos adjuntos:

Asunto:

Buenas tardes,

Es un placer poder saludarlos, soy **Andrea Inés Castro Zegarra, Bachiller en Administración por la Universidad del Pacífico** y estoy en proceso de realizar mi tesis de investigación para obtener el título profesional titulada **“Impacto del teletrabajo en los trabajadores de Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional Constituidas en el Extranjero (ENIEX) que operan en Perú al 2020”**, teniendo como asesor al **Dr. Enrique Saravia, Vicedecano de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico**. Adjunto correo de aprobación del proyecto de tesis.

Me he concentrado en el tema de las ENIEX ya que es de mi conocimiento el gran rol que cumplen en el desarrollo de nuestro país apoyando distintos proyectos de cooperación que benefician a las poblaciones más vulnerables, siendo así un actor y socio clave del Estado peruano. Además, dada su internacionalidad, ya utilizaban el teletrabajo o trabajo remoto para desarrollar con fluidez sus actividades en sus coordinaciones regionales o globales, y, ahora debido a la coyuntura, esta modalidad se ha vuelto crucial para poder mantener los proyectos en acción. Es por esto por lo que considero que el proyecto que estoy desarrollando será de gran relevancia para las ENIEX del Perú.

El objetivo de la tesis es *analizar el impacto del teletrabajo en trabajadores de ENIEX que operan en el Perú y que se encuentran afiliadas a la COEECI*, perfil que cumple su institución, es por ello por lo que agradecería que puedan participar en el estudio.

Su participación, en caso su entidad acepte participar de la misma, constaría de dos etapas. La primera sería una entrevista virtual con un representante de su entidad para poder ahondar en el tema desde su perspectiva, en caso así lo prefieran, se podrá enviar las preguntas en modo de cuestionario (Google Forms) para que las respondan y envíen luego sus gentiles respuestas. Una vez completada la primera etapa, se enviaría una encuesta para que todos los trabajadores la puedan contestar, encuesta que sería a través de un enlace a la plataforma *Google Forms*, de acceso sencillo y manteniendo las respuestas anónimas.

Este proceso se hará de igual manera con todas las demás ENIEX que tengan a bien participar del estudio, cabe resaltar que la información brindada *será únicamente utilizada para la investigación y se mantendrá la confidencialidad de todos los participantes (tanto de las ENIEX como de sus trabajadores)*. Asimismo, los **hallazgos y aportes de la investigación, en caso ustedes gusten, podremos enviárselos una vez finalizado el proyecto.**

Agradecemos mucho su tiempo y, por favor, *confirmar su participación para poder coordinar la entrevista posterior (o alternativa remisión del Cuestionario) de acuerdo a su disponibilidad y preferencia.*

Quedo atenta a su gentil respuesta, en caso le sea posible, **antes de que finalice el presente mes.**

Muchas gracias y saludos cordiales,

Andrea Inés Castro Zegarra

ANEXO 5. ENIEX participantes de la investigación

	Nombre de la ENIEX	Nombre del representante
1	AGRONOMES ET VETERINAIRES SANS FRONTIERES (AVSF)	Javier Alarcón
2	AIDE AU DÉVELOPPEMENT GEMBLoux-ADG	Eric Capoen
3	ASOCIACIÓN ENTREPUEBLOS	Agustina Daguerre
4	ASOCIACIÓN MADRE CORAJE	David F. Belmonte Rodríguez-Pascual
5	ASOCIACIÓN SVALORNA (GOLONDRINAS)	Edith Garzón Cuadros
6	BOS+ TROPEN VZW.	Veronique Gerard
7	CESAL	Javier De Haro Hostench
8	CESVI FONDAZIONE ONLUS	Giuliana Tello
9	COMUNDO	- José Ramiro Llatas Pérez (Cuzco) - Hildegard Willer (Lima)
10	DEUTSCHE WELTHUNGERHILFE (AGRO ACCION ALEMANA)	Susanna Daag
11	DIAKONIA	Maria Teresa Trujillo Ardela
12	EVANGELISCHES WERK FÜR DIAKONIE UND ENTWICKLUNG e.V (BROT FÜR DIE WELT)	Adrian Oelschlegel
13	FUNDACIÓN ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE	América Arias Antón
14	FUNDACIÓN CONSERVACIÓN INTERNACIONAL	Cristina Arrasco Chávez
15	HELVETAS SWISS INTERCOOPERATION	- Binolia Pórcel Luna - Claudio Arciniega
16	LOS AMIGOS DE LAS ISLAS DE PAZ Y DE LA ACCION PAN DE LA PAZ – ISLAS DE PAZ	Gael De Bellefroid
17	KOEPEL VAN DE VLAAMSE NOORD-ZUIDBEWEGING-11.11.11 VZW (COORDINADORA DEL MOVIMIENTO FLAMENCO NORTE-SUR-11.11.11 ASOCIACION SIN FINES DE LUCRO)	Lorena Del Carpio Suárez
18	LIGHT UP THE WORLD GROUP (LUTW)	Christopher Jensen
19	LUTHERAN WORLD RELIEF	Eduardo Contreras Ivarcena
20	OXFAM - QUEBEC	Frédéric Moreau
21	PATH	Inés Contreras
22	PLAN INTERNATIONAL INC.	Veronique Henry
23	SAVE THE CHILDREN INTERNATIONAL	Julieta Acevedo
24	SOCIOS EN SALUD SUCURSAL PERU	Mónica Fernández-Cabero
25	SWISSCONTACT - FUNDACIÓN SUIZA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO TÉCNICO	- Gianella Schettini - Adrián Montalvo
26	TERRA NUOVA CENTRO PARA EL VOLUNTARIADO	Carlo Prodezza
27	TRIAS VZW	Carlos Espinoza
28	VREDESEILANDEN V.Z.W - VECO VZW (RIKOLTO)	Mariela Wismann
29	WORLD NEIGHBORS INC (VECINOS MUNDIALES)	Lionel Vigil